

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Taloustieteiden laitos

LAADULLINEN ARVIOINTITUTKIMUS VALTION KIEKU-HANKKEEN  
ONNISTUMISESTA  
CASE: TALOUSHALLINTO

Finanssihallinto ja julkisyhteisöjen  
laskentatoimi  
Pro gradu –tutkielma  
Toukokuu 2015  
Ohjaaja: Lasse Oulasvirta

Jussi Sihvonen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Taloustieteiden laitos; finanssihallinto ja julkisyhteisöjen laskentatoimi
Tekijä:	SIHVONEN, JUSSI
Tutkielman nimi:	Laadullinen arviointitutkimus valtion Kieku-hankkeen onnistumisesta Case: taloushallinto
Pro gradu –tutkielma:	123 sivua, 47 liitesivua
Aika:	Toukokuu 2015
Avainsanat:	SAP, Kieku-tietojärjestelmä, Kieku-hanke, tilaaja-tuottaja-malli

---

Tässä tutkimuksessa selvitetään valtion massiivisen Kieku-hankkeen onnistumisia ja epäonnistumisia. Tutkimusongelmaa lähestytään tilaaja-tuottaja-mallin kautta, johon myös suhteutetaan saatavaa tutkimustietoa. Tilaja-tuottaja-mallissa olennaista on tuottaa kustannussäästöjä ja lisäarvoa eriyttämällä tilaaja ja tuottaja sekä ulkoistamalla prosesseja ja/tai toimia. Valtion Kieku-hanke on erinomainen tutkimuskohde sen laajuuden ja ainutlaatuisuuden kannalta. Lisäksi tutkijan oma asema Kieku-hankkeen yhtenä asiantuntijatahon edustajana on omiaan antamaan luotettavaa ja uutta tietoa käsiteltävästä tutkimusongelmasta.

Tutkimuksen tuloksina todetaan, että Kieku-hankkeessa on saatu konkretisoitua juuri hankkeen kannalta tilaaja-tuottaja-mallin mukaisia hyötyjä yhtenäistämällä toimintatapoja ja prosesseja. Yhteinen seurantakohdemalli luo mahdollisuuksia selkeyttää valtion taloushallintoa isossa mittakaavassa ja yhtenäistää myös raportointia merkittävästi kirjanpitoyksiköiden kannalta. Vertailtavuus kasvaa ja yhteiset toimintatavat tuovat kustannussäästöjä, kun päällekkäiset toiminnot karsiutuvat. Kieku tukee valtion taloushallinnon supistamista, joten tältä kantilta katsottuna Kieku-hanke on onnistunut hyvin tavoitteessaan. Tätä näkemystä tukevat teorian lisäksi myös haastateltavien mielipiteet hankkeen onnistumisesta ja hyvä arvosana itse hankkeelle. Kieku-tietojärjestelmän kustannussäästöjä joudutaan odottamaan tulevaisuuteen, mutta Kieku osaltaan on nähtävä investointina, jonka tuottavuus konkretisoituu vasta myöhemmin. Tuottaja (toimittaja) on päässyt liian merkittävään monopoliasemaan, jota se hyödyntää häikäilemättömästi. Jatkotutkimuksissa olisi mielekästä todentaa Kieku-hankkeen synnyttämiä kustannussäästöjä.

# SISÄLLYSLUETTELO

1 TAUSTAA TUTKIMUKSELLE .....	7
1.1 Keskeiset käsitteet .....	8
1.1.1 Valtion talous ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus .....	8
1.1.2 Valtiokonttori .....	9
1.1.2.1 Kieku-hanke .....	10
1.1.3 CGI (Consultants to Government and Industry) .....	12
1.1.3.1 Kunnat ja valtio .....	12
1.1.3.2 Räätelöity tietojärjestelmä.....	13
1.1.4 Valtion virastot ja laitokset .....	14
1.1.5 Valtion taloudenhallintajärjestelmät suhteessa Kieku-tietojärjestelmään.....	15
1.1.5.1 Liittymät.....	17
1.1.6 SAP.....	18
1.1.6.1 SAP julkisella sektorilla.....	19
2 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS .....	20
2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite.....	20
2.2 Viitekehys .....	21
2.2.1 Tilaaaja-tuottaja –toimintatapa ja –malli .....	22
2.2.1.1 Tilaaaja-tuottaja-malli Suomen kunnissa.....	25
2.2.1.2 Valtio tilaajana .....	26
2.2.1.3 Kritiikkiä .....	27
2.2.1.4 Muutokseen valmistautuminen.....	28
2.2.1.5 Perustana strateginen suunnittelu .....	29
2.2.1.6 Muutostarpeet.....	29
2.3 Tutkimusmenetelmät .....	30
2.3.1 Haastattelututkimus .....	31

2.3.1.1 Haastattelun edut ja haitat .....	31
2.3.2 SWOT-analyysi.....	32
2.3.2.1 SWOT-analyysin suorittaminen .....	34
2.3.2.2 Analyysistä päätöksiin .....	34
2.4 Rajaukset .....	35
2.5 Lähdeaineiston analysointia.....	35
3 KIEKU-PROJEKTI .....	37
3.1 Kiekun tuomat muutokset.....	38
3.2 Kieku-tietojärjestelmän taloushallinnon ratkaisu.....	39
3.3 Tulojen käsittely.....	40
3.3.1 Laskujen käsittely .....	40
3.3.2 Myyntireskontra .....	42
3.3.3 Laskujen käsittely ja nimikerekisteri .....	42
3.3.4 Ohjaustietojen ylläpito.....	43
3.3.5 Sisäinen laskutus .....	43
3.3.6 Asiakasrekisteri .....	44
3.4 Menojen käsittely .....	45
3.4.1 Ostoreskontra .....	45
3.4.2 Toimittajarekisteri .....	46
3.4.3 Maksatus.....	47
3.4.4 Sisäisten maksujen kuittaus .....	48
3.5 Kirjanpito.....	48
3.5.1 Liikekirjanpito.....	49
3.5.2 Talousarviokirjanpito.....	50
3.5.3 Käyttöomaisuuskirjanpito .....	51
3.5.4 Budjetointi ja valtuudet.....	52
3.6 Sisäinen laskenta .....	53
3.6.1 Kieku-seurantakohdemalli .....	53

3.6.2 Sisäinen budjetointi .....	58
3.6.3 Vyörytykset ja palkkakustannusten kohdistaminen.....	59
3.7 Analyysiraportointi .....	59
3.8 Kieku-portaali .....	60
3.9 Kiekun kustannukset .....	61
3.9.1 Valmisteluvaihe ja konversiokustannukset .....	63
3.9.2 Liittymien rakentamisen kustannukset .....	65
3.9.2.1 Liittymien ylläpidon kustannukset .....	65
3.9.3 Koulutuskustannukset.....	66
3.9.4 Kiekun käyttökustannukset .....	67
3.9.4.1 Virastojen maksamat vuosimaksut .....	67
4 LAADULLINEN ARVIOINTI VALTION KIEKU-HANKKEESTA .....	69
4.1 Tutkimuksen suorittaminen .....	69
4.1.1 Tutkimuksen ajankohta ja perusjoukko .....	70
4.2 Tutkimuksen luotettavuudesta .....	70
4.3 Haastattelututkimus .....	71
4.3.1 Vahvuudet .....	72
4.3.1.1 Päätelmiä vahvuuksista.....	76
4.3.1.2 SWOT vahvuudet .....	77
4.3.2 Heikkoudet.....	79
4.3.2.1 Päätelmiä heikkouksista.....	86
4.3.2.2 SWOT heikkoudet .....	87
4.3.3 Mahdollisuudet.....	89
4.3.3.1 Päätelmiä mahdollisuuksista .....	94
4.3.3.2 SWOT mahdollisuudet .....	94
4.3.4 Uhat .....	96
4.3.4.1 Päätelmiä uhkista.....	100
4.3.4.2 SWOT uhat .....	101

4.3.5 Yleiset kokemukset .....	103
4.3.5.1 Päätelmiä yleisistä kokemuksista .....	108
5 TUTKIMUSTULOKSET JA PÄÄTELMÄT .....	110
5.1 Tulosten tarkastelua .....	110
5.1.1 SWOT-analyysi Kieku-hankkeesta .....	110
5.1.2 Tilaaaja-tuottaja-mallin mukaiset tavoitteet ja onnistuminen .....	113
5.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset .....	115
5.3 Lopuksi .....	117
LÄHTEET .....	118
HAASTATTELUT .....	123
LIITTEET .....	124
Liite 1 Valtion kirjanpitoyksiköt .....	124
Liite 2 Talousarvion ulkopuolelle olevat valtion rahastot .....	126
Liite 3 Talouspalvelujen palvelukuvaus .....	127
Liite 4 Tuki- ja ylläpitopalvelujen palvelukuvaus .....	142
Liite 5 Talouspalvelujen vastuunjakotaulukko .....	154
Liite 6 Tuki- ja ylläpitopalvelujen vastuunjakotaulukko .....	166
Liite 7 Haastattelukysymykset ohjeineen .....	169

# 1 TAUSTAA TUTKIMUKSELLE

Tietojärjestelmähankkeet ovat kalliita ja massiivisia hankkeita joita valitettavasti vaivaavat viivästymiset, toimimattomuus ja korkeat kustannukset. ”Kaupunki on ostanut uuden tietojärjestelmänsä SAP Finlandilta. SAP on Euroopan suurin ja yksi maailman suurimpia ohjelmistovalmistajia. Viime kuussa SAP kertoi, että se rakentaa Suomen kaikkien kuntien toiminnanohjausjärjestelmää. Kuntien Tiera Oy:n mukaan se maksaa kymmeniä miljoonia euroja ja ensimmäisenä sen ottaa käyttöön Lahti 2013.” (Taloussanomat 2012). Valtiotasolla yksi suurimmista ponnistuksista on tällä hetkellä siirtyminen yhteiseen talous- ja henkilöstöhallinnan SAP-pohjaiseen järjestelmään. Näiden massiivisten projektien epäonnistumisista saamme kuulla jatkuvasti julkisuudessa. ”Helsingin kaupungin laskutus ei ole kunnolla toiminut alkuvuonna. Kaupungin taloushallinto siirtyi vuodenvaihteessa käyttämään SAP-järjestelmää. Kaupunki ei ole uuden järjestelmän aikana pystynyt lähettämään laskuja. Helsingin kaupungille ovat kertyneet miljoonasaamiset. Ohjelmistoyhtiö SAP pesee kätensä Helsingin kaupungin laskutussotkusta. - - puolentoista vuoden siirtymäaika SAP-järjestelmään on ollut liian tiukka. Helsingissä tietomassat ovat suuret ja laskutustiedot tulevat useasta järjestelmästä. Järjestelmän testaukset veivät paljon aikaa. – Laskutusmateriaali tulee Helsingissä 30 eri järjestelmästä. Käytössä taitaa olla kaikkia järjestelmiä, joita on markkinoilla.” (IT-viikko 2012). Vaikka esimerkit ovat kunnallistalouden puolelta, niin vastaavat haasteet moninkertaistuvat siirryttäessä suurempiin volyymeihin valtiotasolla. Valtiolla virastojen tietojärjestelmien yhtenäistämishanke on nimetty Kieku-hankkeeksi. Tämän tutkimuksen tekijä on saanut olla osa tätä valtavaa hanketta edustamalla asiantuntijatahoa Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksessa sovellusvastaavan virassa.

Tutkimus on ajankohtainen ja hyvin laajaa ihmisjoukkoa koskettava valtiotaloudessa. Haastatellut asiantuntijat edustavat sitä ydinjoukkoa, jotka ovat olleet osa tätä valtavaa hanketta. Tutkimuksen tarkoituksena on nostaa esiin niitä onnistumisia ja epäonnistumisia, mitä tämä merkittävä hanke on pitänyt sisällään. Toiveissa on herättää keskustelua jota voidaan hyödyntää vielä edessä olevissa käyttöönotoissa. Hanke on herättänyt niin laajalti vastarintaa ja negatiivista valoa, että on aika pureutua niihin osatekijöihin, joista nämä mietteet mahdollisesti kumpuavat. Koko hankkeen kannalta olennaista on yhteistyö kaikkien osatekijöiden välillä. Kun hanke (Valtiokonttori), Palkeet (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus), CGI (vastaava toimittaja) ja asiakasvirastot vetävät yhdessä köyttä ja samaan suuntaan, niin kaikki vaikeudet on mahdollista selättää.

## 1.1 Keskeiset käsitteet

Tutkimukselle keskeiset käsitteet ja toimijat määritellään oheisesti. Tutkimuksen teoriaosassa paneudutaan tarkemmin itse Kieku-projektiin ja sen monimuotoisuuteen, mutta tutkimukselle olennaista on ymmärtää kokonaiskuva siitä toimikentästä, jossa Kieku-projektia viedään eteenpäin. Keskeisiä toimijoita tässä tutkimuksessa ovat: Valtiokonttori (VK), Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus (Palkeet), CGI (toimittaja) sekä asiakasvirastot. Keskeisiä käsitteitä tutkimukselle ovat valtion taloudenhallintajärjestelmät, SAP ja julkishallinnon tietojärjestelmäprojekti Kieku.

### 1.1.1 Valtion talous ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus eli Palkeet on merkittävä valtiovarainministeriön (VM) hallinnonalalla toimiva konsernipalveluiden tuottaja. Palkeet tuottaa talous- ja henkilöstöpalveluja valtionhallinnon virastoille, laitoksille ja rahastoille sekä noin 80 000 yksittäiselle palkansaajalle yli 700 ammattilaisen voimin. Palkeiden toimipaikat sijaitsevat Joensuussa, Hämeenlinnassa, Kuopiossa, Mikkeliissä, Porissa ja Turussa. Palkeiden liikevaihto on noin 50 miljoonaa euroa. Palkeiden palvelutuotannon perustana ovat palveluhenkisyys, kumppanuus, tehokkaat sähköiset prosessit sekä kustannustehokkuus. Palkeiden palveluiden ja prosessien kehittäminen tapahtuu yhteistyössä valtiovarainministeriön (VM), Valtiokonttorin (VK) ja asiakkaiden kanssa. Palkeet toimii omakustannusperiaatteella, maksuilla katetaan palvelujen tuottamisen ja kehittämisen kustannukset. Toiminta käynnistyi vuonna 2010 oikeushallinnon, puolustushallinnon, sisäasiainhallinnon ja Valtiokonttorin palvelukeskusten yhdistämisellä. Palkeet toimii valtiovarainministeriön alaisuudessa. (Palkeet 2015)

#### **1 § (10.4.2014/324)**

##### **Tehtävät**

”Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus on valtiovarainministeriön hallinnonalaan kuuluva virasto, jonka tehtävä on tuottaa talous- ja henkilöstöhallinnon tuki- ja asiantuntijapalveluja valtion virastoille, laitoksille ja talousarvion ulkopuolisille rahastoille sekä eduskunnalle ja sen alaisuudessa, valvonnassa ja yhteydessä toimiville yksiköille siten kuin niistä on



palvelusopimuksissa sovittu. Palvelukeskuksen asiakkaita voivat lisäksi olla valtion liikelaitoksista annetun lain (1062/2010) mukaiset liikelaitokset sekä valtion kokonaan omistamat osakeyhtiöt, jotka tuottavat palveluita pääosin valtion virastoille ja laitoksille. Palvelukeskus tuottaa palveluja suomen ja ruotsin kielellä.” (Valtioneuvoston asetus Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksesta 2.4.2009 / 229)

### 1.1.2 Valtiokonttori

Valtiokonttori toimii valtionhallinnon sisäisten palveluiden kehittäjänä ja tuottajana. Valtiokonttori mahdollistaa toiminnallaan toimintamenosäästöjen toteutumista ja tuottavuuden kasvua valtion virastoissa ja laitoksissa sujuvilla ja tehokkailla sisäisillä palveluilla sekä osallistumalla aktiivisesti näiden palveluiden ja prosessien kehittämiseen. Palveluiden ja prosessien kehittämistä Valtiokonttori tekee yhteistyössä valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeiden, Valtionvarainministeriön (VM) ja asiakkaiden kanssa. Valtiokonttorin hoidossa olevia valtion sisäisiä palveluita ovat:

- Valtion rahoitustoiminnot
- Valtion keskuskirjanpidon hoito sekä laskentatoimen ja maksuliikkeen ohjaus
- Valtionhallintotaseisen talous- ja henkilöstötiedon tuottaminen ja raportointi
- Valtionhallintotaseiset talous- ja henkilöstöhallinnon prosessit ja tietojärjestelmät
- Valtion virastojen ja laitosten lakisääteistä vahinkovakuuttamista vastaava vahinkoturva, samoin kuin niihin liittyvät työnantajapalvelut
- Valtion henkilöstön työkykyä ylläpitävän toiminnan tuki
- Valtion henkilöstön liikkuvuutta ja uudelleensijoittamista tukevat palvelut

Valtiokonttorin (VK) toinen keskeinen toiminta-alue on tuottaa palveluita yksityisille kansalaisille ja yrityksille. Näitä palveluita ovat:

- Sotilasvammakorvaukset
- Rikosvahinkokorvaukset ja korvaukset syyttömästi vangituille sekä vahingonkorvaukset eräille erityisryhmille ynnä muuta korvaukset
- Tietopalvelut kansalaisille (Suomi.fi ja Netra)
- Maksuvapautuspäätökset

- Valtionperinnöt

Valtiokonttorilla on kolme toimipistettä Helsingissä, joiden lisäksi toimintaa on Kouvolassa ja Lappeenrannassa. Valtiokonttorin palveluksessa on noin 330 henkilöä. Valtiokonttorin palveluprosessit ovat:

- Rahoitustoiminta
- Talousjohtamisen tukeminen, yhteinen taloushallinto ja sen kehittäminen
- Henkilöstöjohtamisen tukeminen, yhteinen henkilöstöhallinto ja sen kehittäminen
- Kansalais- ja yhteisöpalvelut mukaan lukien Suomi.fi sisällöntuotanto ja kansalaistuki (Valtiokonttori 2015)

## **11 § (19.12.2002/1155)**

”Valtiokonttori kantaa ja vastaa valtion puolesta sekä valvoo valtion etua ja oikeutta kaikissa sen toimialaan kuuluvissa asioissa. Oikeustieteen ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneella valtiokonttorin virkamiehellä on oikeus eri valtuutuksesta tuomioistuimessa, virastoissa ja toimituksissa valvoa 1 momentissa tarkoitetuissa asioissa valtion etua ja oikeutta sekä edustaa niissä valtiokonttoria. (11.12.2008/844) Pääjohtajan määräämällä valtiokonttorin virkamiehellä on oikeus kiinnitysasioissa eri valtuutuksesta edustaa valtiokonttoria kiinnitysviranomaisessa.” (Valtioneuvoston asetus Valtiokonttorista 19.12.2002 / 1155)

### **1.1.2.1 Kieku-hanke**

Kieku-hanke on Valtiokonttorin vetämä hanke koko tietojärjestelmä uudistukselle kuin myös samalla henkilötöyvuosia sisältävä kokonaisuus asiantuntijoita, jotka toimivat itse hankkeessa. Kieku-hankkeessa on kehitetty valtion yhteiset talous- ja henkilöstöhallinnon prosessit ja niitä tukeva SAP-pohjainen Kieku-tietojärjestelmä. Kieku tulee käyttöön ministeriöissä ja virastoissa vuosien 2012–2016 aikana tavoitteenaan yhtenäiset ja virtaviivaiset prosessit:

- Tehostavat valtion talous- ja henkilöstöhallinnon toimintaa
- Tukevat palvelukeskusmallia

- Luovat pohjan työnjaolle viraston ja palvelukeskuksen välille
- Tuovat joustavuutta resursointiin
- Mahdollistavat tasalaatuisen palvelun

Kieku perustuu globaalisti käytössä olevaan teknologiaan ja se mahdollistaa kehittymisen talous- ja henkilöstöhallinnon ammattilaisena. Kiekussa tiedot tallennetaan kertaalleen ja siellä missä ne syntyvät ja tämä mahdollistaa sen, että samaa tietoa voidaan hyödyntää Kiegun eri sovelluksissa. Kieku-portaali tulee kaikille virkamiehille ja esimiehille ja tämän itsepalvelun mahdollisuus löytyy kun sitä tarvitaan ja virkamies ja esimies pääsevät suoraan tarvitsemiinsa tietoihin käsiksi (Valtiokonttori 2015).

Kieku-hankkeen ohjauksessa on erotettavissa eri tasoja, joista keskeisimmät tasot ovat hankkeet kokonaisuutta koskeva konsernitason ohjaus, hankkeen käytännön toteutukseen kohdistuva ohjaus ja hankkeen tulosten käyttöönottoon kohdistuva ohjaus. Hankkeen kokonaisuutta koskeva konsernitason ohjaus:

- Ohjaus kohdistuu erityisesti hankkeen toteuttajaan (Valtiokonttori) ja mukana oleviin organisaatioihin (käyttönottavat hallinnonalat ja palvelukeskukset)
- Ohjausvastuu Valtiovarainministeriöllä (VM)
- Ohjausta toteuttaa Kieku-hankkeen strateginen ohjausryhmä

Hankkeen käytännön toteutukseen kohdistuva ohjaus:

- Ohjaus kohdistuu erityisesti hankeorganisaatioon ja toimintaan
- Ohjausvastuu Valtiokonttorilla (VK)
- Ohjausta toteuttaa Kieku-hankkeen toteutuksen ohjausryhmä

Hankkeen tulosten käyttöönottoon kohdistuva ohjaus:

- Ohjaus kohdistuu erityisesti asiakasvirastoihin
- Ohjausvastuu kunkin hallinnonalan ministeriöllä
- Ohjausta toteuttaa käyttöönottovaiheessa kunkin hallinnonalan käyttöönoton ohjausryhmä

(Valtiokonttori 2015)

### 1.1.3 CGI (Consultants to Government and Industry)

CGI tarjoaa palveluja it:n ja liiketoimintaprosessien kehittämisen tueksi. CGI luo mahdollisuuksia tulokselliseen toimintaan kaikille sen sidosryhmille ja on sitoutunut auttamaan asiakkaansa saavuttamaan liiketoiminnalliset tavoitteensa. CGI tarjoaa asiantuntijoilleen palkitsevan uran sekä tuottaa osakkeenomistajilleen merkittäviä tuottoja. CGI:n palveluksessa on 86 000 asiantuntijaa 40 maassa Pohjois- ja Etelä-Amerikassa, Euroopassa sekä Aasian ja Tyynenmeren alueilla. Toiminnan peruselementtejä ovat:

- CGI on vahva, taloudellisesti vakaa ja kasvava yhtiö
- CGI:llä on Suomessa yli 40 vuoden ajalta hankittu toimialatietämys ja it-palvelukokemus
- Päätökset tehdään paikallisesti ja asiakkaiden asiakastyytyväisyydestä ja menestyksestä vastataan läheltä
- Paikallisuuteen yhdistetään kansainvälinen tarjonta ja osaaminen neljällä mantereella
- ISO-9001 sertifioitu laatujärjestelmä edesauttaa toimittamaan palvelut ja projektit aikataulun ja budjetin mukaisesti
- Toimialatietämys, kattava palvelutarjonta ja monipuoliset tuoteratkaisut auttavat asiakkaita saavuttamaan tavoitteensa (CGI lyhyesti 2015)

#### 1.1.3.1 Kunnat ja valtio

CGI tuo tehokkuutta julkisen sektorin palveluihin. Verkottunut ja tietojärjestelmien hyödyntämiseen perustuva toiminta on ratkaisu tulevaisuuden vaatimuksiin myös julkisella sektorilla. Kehittynyt teknologia tarjoaa keinot toiminnan tehostamiseen ja palvelun parantamiseen, teknologia ylipäättään mahdollistaa hyvinvoinnin ylläpitämisen. Se tarjoaa kansalaisille uusia tapoja osallistua ja vahvistaa yhteiskuntaa. CGI on kokenut julkishallinnon tietojärjestelmien toimittaja joka tuntee julkishallinnon toiminnan ja tarpeet hyvin. CGI kehittää aktiivisesti uusia palveluita niin kansalaisten kuin julkisen hallinnon työntekijöiden arjen helpottamiseksi. Sähköinen asiointi mahdollistaa palveluiden käytettävyyden silloin, kuin käyttäjälle itselle sopii. Palvelut ovat vuorovaikutteisia ja turvallisia käyttää. Tietopalveluiden tarpeiden kasvaessa sekä tietojen ja rekisterien avautuessa, CGI on mukana edistämässä tiedon yhteiskäyttöä. CGI varmistaa, että tiedot ovat saatavilla turvallisesti ja luotettavasti. Palvelu- ja hallintorajojen muuttuminen edellyttää

prosessien uudistamista ja muutosjohtamista. Kehityksessä ovat myös julkisten palveluiden ja tietojärjestelmätoimittajien keskinäinen työnjako. Hankinnat tarjotaan myös palveluna.

CGI:llä on yli 40 vuoden kokemus julkishallinnon palveluiden tarjoajana Suomessa. Yhdessä asiakkaiden kanssa on rakennettu kaikille julkishallinnon sektoreille suomalaista menestystarinaa. Paikallisen tietotaidon lisäksi julkinen sektori on päässyt hyödyntämään myös CGI:n kansainvälistä osaamista. CGI:n palveluihin luottavat muun muassa eduskunta, Helsingin kaupunki, oikeushallinto, Opetushallitus, Valtiokonttori ja Väestörekisterikeskus. (CGI 2015)

### 1.1.3.2 Räätelöity tietojärjestelmä

Räätelöidyssä järjestelmässä jokainen osa merkitsee ja järjestelmä näin ollen muokataan vastaamaan käyttäjätarpeita. Valtiohallinnossa muuttuvat lait ja asetukset vauhdittavat palveluiden kehittämistä. Valtion tietojärjestelmähankkeissa peräänkuulutetaan entistä enemmän yhteiskunnallista vaikuttavuutta, palvelujen laadun parantamista sekä mitattavia asiakashyötyjä. Tuottavuuden, tehokkuuden ja taloudellisuuden kasvavat vaatimukset toteutuvat entistä useammin muun muassa julkishallinnon sähköisten asiointipalveluiden edistämisessä sekä kansallisten tietopalveluiden ja reaaliaikaisten rekistereiden hyödyntämisessä. Valtion järjestelmätarpeet ovat ainutkertaisia ja niihin eivät vakioratkaisut ja valmiit tuoteratkaisut sovellu. Räätelöity tietojärjestelmä määritellään alusta lähtien tukemaan asiakkaan tarpeita, toimintaa ja prosesseja. Tämä mahdollistaa myös sen, että järjestelmän ominaisuudet saadaan vastaamaan optimaalisesti palvelun käyttäjän tarpeita.

Korkeatasoinen suorituskyky, toimintavarmuus, tietoturva ja käytettävyys ovat julkisen hallinnon järjestelmien avainkriteerejä. CGI:n pitkä kokemus auttaa toimittajaa ymmärtämään, miten valtionhallinnon toimintojen kehittämistarpeet ja tietojärjestelmät saadaan puhumaan samaa kieltä. Vaatimusmäärittelyn huolellisuus on samalla riskienhallintaa. CGI suunnittelee ja toteuttaa räätälijärjestelmän usein kokonaan tai merkittävältä osin asiakkaan tarpeisiin. Kokonaispalveluun sisältyvät ratkaisujen suunnittelu, toteutus ja integrointi sekä tuotantokäytön aikaiset palvelut ylläpidosta käyttöpalveluihin. Räätelöity tietojärjestelmähanke alkaa aina laadukkaalla vaatimusmäärittelyllä.

Määrittelyvaiheeseen täytyy paneutua huolella, jotta kaikki osapuolet saisivat yhdenmukaisen kuvan uudesta tietojärjestelmästä, sen toiminnallisuuksista ja ominaisuuksista. Määrittelyn jälkeen myös tekninen toteutus saadaan vastaamaan laatuvaatimuksia ja tukemaan riskitöntä ja onnistunutta käyttöönottoa. CGI:llä räätälitoteutukseen valitaan kunkin osa-alueen parhaat osaajat, kokeneella hanke- ja projektijohdolla on vankka kokemus ja monipuoliset näytöt lukuisista läpiviedyistä hankkeista. Integraatioiden monimutkaistuesssa CGI rakentaa järjestelmiä, joiden suunnittelussa ja toteutuksessa varmistetaan saumaton yhteensopivuus muiden tietojärjestelmien kanssa. Yhteisillä standardeilla varmistetaan, että kokonaisuus pelaa hyvin yhteen, yhteydet asiakkaiden ulkoisiin sidosryhmiin ja rajapinnat muihin palveluihin ja kumppanijärjestelmiin toimivat.

Yhteiskunnan mittaviin ydinjärjestelmiin liitetään jatkuvasti uusia sähköisiä järjestelmiä. Isoissa kokonaisuuksissa punnitaan myös palvelutoimittajan kyky tehokkaaseen muutoshallintaan ja ennakkointiin. Tietojärjestelmien kehittämisessä hyödynnetään uusimpia ketteriä malleja ja parhaimpia projektityömenetelmiä, mutta CGI:llä hallitaan myös perinteiset systeemityömallit. CGI:n monipuolinen välineosaaminen mahdollistaa useita arkkitehtuurivaihtoehtoja, huomioiden koko julkisen hallinnon, valtionhallinnon tai asiakasorganisaation yhteiset arkkitehtuuriperiaatteet. Vahva asiakasosaaminen ja valtionhallinnon tietojärjestelmien asiantuntijuus on ansaittu pitkäjänteisellä yhteistyöllä ja onnistuneilla toteutuksilla. (CGI 2015)

#### 1.1.4 Valtion virastot ja laitokset

Valtion keskushallintoon kuuluvia virastoja ja laitoksia toimii jokaisen ministeriön toimialalla, näitä organisaatioita on yhteensä noin sata ja niiden tehtävät ja koko vaihtelevat. Yhteensä valtion virastot ja laitokset työllistävät yli 20 000 työntekijää. Monet virastot ja laitokset kuten tullihallitus ja verohallitus hoitavat hallintotehtäviä, näihin voi liittyä myös laajoja tietohallinto- ja rekisteritehtäviä, kuten patentti- ja rekisterihallituksella, tilastokeskuksella ja väestörekisterikeskuksella. Useiden virastojen ja laitosten tehtävänä on tietyn toimialan kehittäminen ja alan tuottaman tiedon välittäminen koko yhteiskunnan käytettäväksi. Esimerkiksi Opetushallitus ja Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL) toimivat tältä pohjalta.

Merkittävän valtion laitosten ryhmän muodostavat valtion tutkimuslaitokset, joista suurimpia ovat Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy ja Geologian tutkimuskeskus (GTK). Valtionhallinnossa on

myös lukuisia muita pienempiä tutkimuslaitoksia. Suomen Pankki ja Kansaneläkelaitos (Kela) toimivat eduskunnan välittömässä alaisuudessa. Suomen hallitusmuodon mukaan Suomen Pankki toimii eduskunnan takuulla ja hoidossa. Pankin toimintaa valvoo eduskunnan asettama yhdeksänjäseninen pankkivaltuusto. Finanssivalvonta toimii hallinnollisesti Suomen Pankin yhteydessä, mutta on päätöksenteossaan itsenäinen. Kela on eduskunnan valvonnassa oleva itsenäinen sosiaaliturvalaitos, jolla on oma hallinto ja talous. Eduskunnan valvontaa hoitavat sen nimeämät valtuutetut.

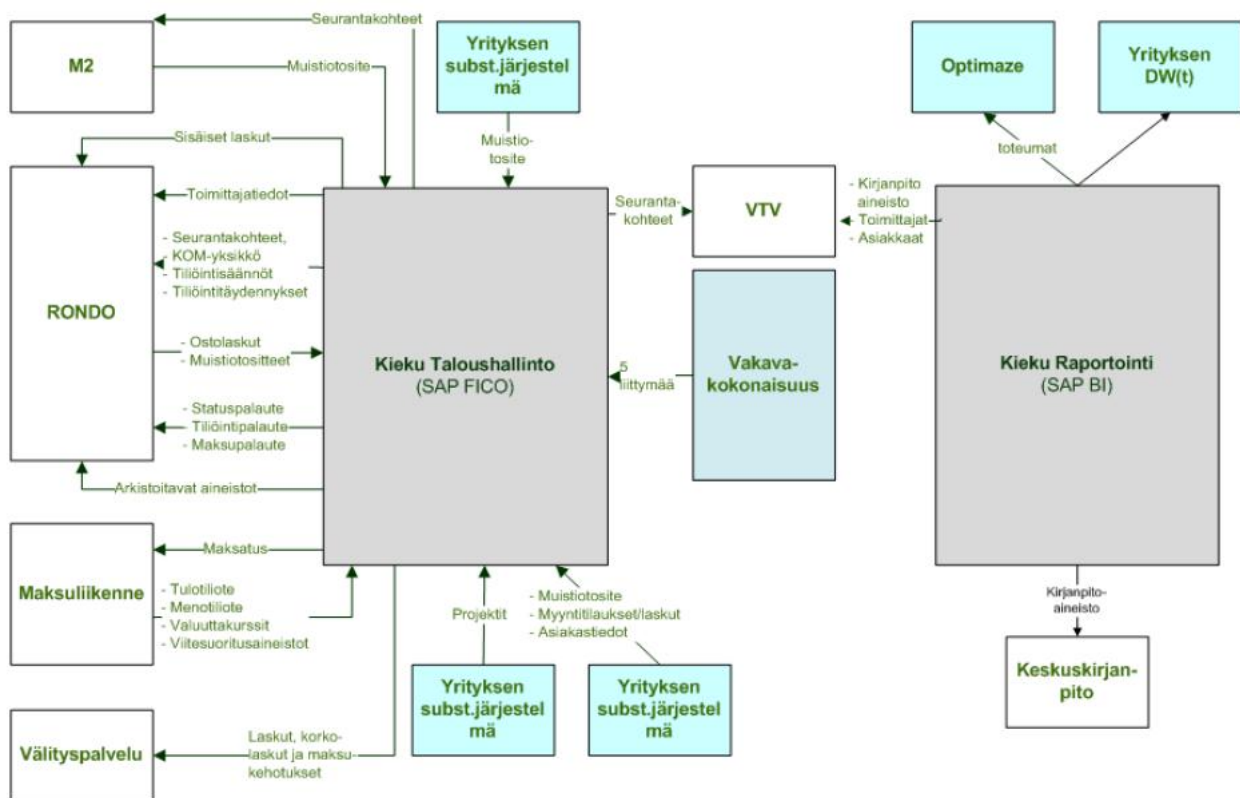
Suomessa on ollut 1990-luvun alkuun saakka keskusvirastojärjestelmä, jossa parikymmentä keskusvirastoa vastasi keskushallinnosta yhdessä ministeriöiden kanssa. Kun keskusvirastot lakkautettiin, korvattiin niitä johtaneet virkamieskollegiot virastojen ja laitosten johtokunnilla. 1980-luvun lopulta asti uusia virastoja on perustettu muun muassa siksi, että valtion palvelulaitoksia on muutettu yhtiöiksi ja liikelaitoksiksi, joiden liiketoimintaa on ohjattava ja valvottava. Tässä yhteydessä syntyneitä virastoja olivat muun muassa Viestintävirasto, Ratahallintokeskus ja Ajoneuvohallintokeskus AKE. Kilpailu- ja kuluttajaviraston perustaminen liittyy puolestaan markkinatalouden vahvistumiseen yhteiskunnassa. Vuoden 2010 alusta julkishallinnon virastorakennetta on uudistettu ja samalla syntyi virastojen yhteensulautumia, kun vanhoja virastoja lakkautettiin ja uusia perustettiin. Tällöin esimerkiksi Ajoneuvohallintokeskus siirtyi osaksi uutta Liikenteen turvallisuusvirastoa Trafia ja Ratahallintokeskus osaksi uutta Liikennevirastoa. (Suomi.fi 2015)

Valtiokonttori on julkaissut luettelon 1.1.2015 voimassaolevista valtion kirjanpitoyksiköistä, tulosohtajatuista virastoista ja työnantajavirastoista sekä talousarvion ulkopuolella toimivista valtion rahastoista. Kyseinen luettelo löytyy tutkimuksen liitteistä (liite 1: Valtion kirjanpitoyksiköt & liite 2: Talousarvion ulkopuolella olevat valtion rahastot). (Valtiokonttori 2015)

#### 1.1.5 Valtion taloudenhallintajärjestelmät suhteessa Kieku-tietojärjestelmään

Valtion taloushallinnossa on käytössä paljon erilaisia taloudenhallintaan liittyviä järjestelmiä. Järjestelmien avulla hallinnoidaan tuotettavaa tietoa. Nämä tiedot kasataan kirjanpitoyksiköiden tilinpäätöksessä osaksi valtion tilinpäätöstä. Kirjanpitoyksiköissä voi olla erilaisia järjestelmiä vastaamaan niitä muuttuvia tarpeita joita eri virastoissa voi esiintyä. (Paletti 2014) Tämän

tutkimuksen kannalta olennaista on ymmärtää järjestelmien monimuotoisuus, ei niinkään yksittäisiä järjestelmiä. Tarkemmin määritellään vain Rondo R8 ja M2 matkahallintajärjestelmä. Kieku-tietojärjestelmä kuvataan kokonaan omassa pääluvussaan. Kuviossa 1. on havainnollistettu valtion taloushallintajärjestelmiä suhteessa tässä tutkimuksessa käsiteltävään Kieku-tietojärjestelmään (SAP FICO).



Kuvio 1. Valtion taloushallintajärjestelmien monimuotoisuus (Paletti 2014)

Rondo R8 on laskujen ja asiakirjojen kierrätys- ja arkistointijärjestelmä. Rondo on paperitonta kirjanpitoa tukeva järjestelmäpalvelu valtionhallinnon käyttöön. Palvelu tarjoaa laskujen ja asiakirjojen kierrätykseen ja arkistointiin tarvittavat ohjelmistot, käyttöpalvelun, palvelun valvonnan ja palvelun kehittämisen ja ylläpidon. Rondon (R8) avulla virastot voivat käsitellä osto- ja myyntilaskunsa ja muun taloushallinnon aineistonsa sekä arkistoida ne sähköisesti. Järjestelmästä on viraston tarvitsemat liittymät muihin taloushallinnon järjestelmiin, muuhun tietoverkkoon, sähköisten laskujen välityspalveluun ja laskujen skannauspalveluun tai -sovellukseen. (Paletti 2015)



M2 tarjoaa valtionhallinnon virastoille tarvittavat työkalut matkamääräysten ja matkalaskujen käsittelyyn. Lisäksi siinä on ajokilometrilaskutus sekä kattavat kululaskutustoiminnot. M2 kattaa koko laskutusprosessin matkasuunnitelman tekemisestä aina maksatukseen ja kirjanpidon vienteihin asti. Sen avulla valtionhallinnon organisaatiot hallinnoivat ja hoitavat matkoihin liittyviä suunnitelmia, matkalaskuja, pienkululaskuja, kilometriveloituksia, korteilla ja tilimuotoisilla maksutavoilla tehtyjä ostotapahtumia sekä lisäksi järjestelmän avulla raportoidaan matkustamisesta. Palvelu on käytössä 24/7 periaatteella ja järjestelmä on integroitu talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmiin ja muihin matkustukseen liittyviin järjestelmiin ja palveluihin. Esimerkiksi matkatili- ja maksuaikakorttitapahtumat kohdistuvat matkalaskulle automaattisesti matkapäivän mukaan. Myös laskujen sähköinen arkistointi tapahtuu järjestelmässä automaattisesti. M2 toimii selainpohjaisena, eikä sen käyttämiseen tarvita selaimen lisäksi erillisiä ohjelmistoja. (Paletti 2015)

#### 1.1.5.1 Liittymät

Haasteena on liittymän yksikäsitteinen määritelmä, mutta kahden järjestelmän väliseen tiedonsiirtoon voidaan tarvita useita liittymätiedostoja, jotta kaikki tarvittavat tiedot saadaan siirrettyä. Yhtä teknistä liittymätiedostoa ei kuitenkaan aina voida määritellä yhdeksi liittymäksi. Tämän tutkimuksen osalta liittymä määritellään niin, että liittymä on yksisuuntaista tiedonsiirtoa kahden järjestelmän välillä pääosin yhtä käyttötarkoitusta varten. Jos siirrettyjä tietoja voidaan vastaanottavassa tietojärjestelmässä käyttää muihinkin käyttötarkoituksiin, liittymästä puhutaan edelleen yhtenä. Jos vastaanottava järjestelmä tarvitsee erilaisia perustietoja varsinaisten siirrettävien tapahtumatietojen lisäksi pystyäkseen käsittelemään tapahtumatietoja, näiden perustietojen siirrot kuuluvat samaan liittymään. Esimerkkinä voidaan käyttää Kieku-tietojärjestelmän (teoria Kieku-projektista esitellään myöhemmin) myyntireskontran vastaanotettava laskutettu aineisto (tapahtumatiedot) joka tarvitsee myös laskutettujen asiakkaiden perustiedot tai niiden muutokset. (Kallavuo 2014)

Valtion virastoille yhteisiä liittymiä voidaan katsoa olevan:

- Keskuskirjanpito
- Maksuliikeohjelmisto (Basware, OpusCapita)
- Myynti- ja korkolaskut sekä maksukehotukset Itellaan
- M2 – matkahallintajärjestelmä
- Palkkalaskelmat e-kirjeenä palkkionsaajille

- Palvelusuhderekisteri (PSR)
- Rahakas
- Rondo R8
- Tahti
- Tilha-liittymä Rondon kautta
- Verottaja (henkilöverotiedot, vuosi-/kausi-ilmoitukset)
- VTV (Valtiotalouden Tarkastus Virasto)
- YAP (entinen järjestöpalvelut, ay-jäsenmaksut)
- (Virastojen erilliset substanssijärjestelmät)

(Kallavuo 2014)

#### 1.1.6 SAP

SAP yrityksenä on keskellä nykypäivän liiketoiminnallista ja teknologista vallankumousta. SAP on markkinajohtaja yrityssovelluksissa ja osaltaan auttaa yrityksiä taistelussa vaativien ja monimutkaisten kasvun ja kehityksen kilpailukentässä. SAP luo mahdollisuuksia innovaatioihin ja kasvuun tarjoamalla sovelluksia eri sektoreille. (SAP 2015)

Keskeinen periaate SAP:lle on auttaa maailmaa toimimaan paremmin. SAP:n innovaatiot mahdollistavat yli 291 000 asiakasta maailmanlaajuisesti työskentelemään yhdessä entistä tehokkaammin ja käyttämään eri liiketoiminnan oivalluksia tehokkaammin. SAP auttaa kaikenkokoisia organisaatioita ja teollisuutta vastaamaan yrityksen, työpaikan ja elämän monimutkaisuuteen. SAP:lla on lähes 75 000 työntekijää, jotka keskittyvät inspiroimaan meitä jokapäiväisessä elämässä ja mahdollistamalla sujuvamman arjen. SAP ratkaisuja on löydettävissä kaikkialta niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. (SAP 2015)

SAP eri moduuleineen on integroitu taloushallinnon järjestelmä, joka takaa informaation kulun ja näkyvyyden eri osa-alueiden välillä reaaliaikaisesti. Yksittäinen tieto syötetään järjestelmään vain kerran ja liittymien avulla tiedot saadaan siirrettyä automaattisesti usean järjestelmän välillä. SAP-järjestelmään kerran perustetut tiedot kuten asiakasrekisteri, toimittajarekisteri, tilikartta ja vakiohierarkia ovat käytettävissä myös muissa asiakkaan järjestelmissä. (Certia 2015)

#### 1.1.6.1 SAP julkisella sektorilla

Julkisen sektorin SAP ratkaisut on suunniteltu auttamaan maksimoimaan kaikkien hallinnon alojen julkinen arvo. SAP julkisen sektorin ratkaisujen avulla hallitukset voivat optimoida rajalliset resurssit julkishallinnossa ja samalla tarjota toimivia palveluita. Ratkaisut tukevat liiketoimintaprosesseja monissa valtion toiminnoissa kuten kirjanpidon, hankintojen, palvelunohjauksen ja sosiaalipalveluiden saralla.

SAP auttaa hallituksia hyödyntämään niiden rajalliset aika-, raha- ja henkilöstöresurssit vastaamaan vaatimuksia oikea-aikaisesti. Jos kahdella tai useammalla virastolla on yhteisvastuuta tai tuloksellista yhteistoimintaa, niin nämä ratkaisut voidaan integroida. Tarkoituksena on tukea aktiivista yhteistyötä tuottamaan taloudellista voittoa tai tuottamaan muita tuloksia sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille hyödyntämällä SAP prosesseja ja teknologiaa. (SAP 2015)

## 2 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS

Tämän tutkimuksen teoriaosassa (luku 3) esitellään valtion Kieku-projektia ja sen taustaa. Teoriaosan tarkoituksena on perehdyttää lukija Kiekun ihmeelliseen maailmaan ja samalla luoda teoreettiset perusteet empiirisen osan tutkimukselle. Muut olennaiset käsitteet on määritelty luvussa 1. Klassisen määrittelyn mukaan: ”Teoria muodostuu joukosta lakeja, jotka systematisoivat jotakin ilmiöaluetta koskevat empiiriset säännönmukaisuudet (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 1997, 138).”

Tutkimuksen viitekehyksellä tarkoitetaan sitä taustaa, jota vasten tutkimuksen kohdetta halutaan tarkastella. Viitekehys muodostuu tutkijan omasta esityksestä, jonka hän kokoaa tutkimusongelmien tai hypoteesien perustelemiseksi. (Erätuuli & Leino & Yliluoma 1994, 25.)

### 2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite

Tutkimusongelma on tässä tutkimuksessa vastattavaksi asetettu ja otettu tutkimuksen aiheesta tietyn näkökulman kannalta tarkoituksenmukaisesti rajattu käsiteltävä kokonaisuus, josta tuotetaan tietoa. Tutkimusongelmaa on lähestytty tässä tutkimuksessa kuvailevana mutta samalla kysymysmuotoisena. Laadullisen tutkimuksen mukaisesti voidaan puhua jopa tutkimusaiheesta jota lähestytään tietyn näkökulman kautta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää laadullisesti Valtion Kieku-hankkeen onnistuminen ja tuottaa siitä lisäarvoa myös hankkeessa toimiville tahoille, jotta tulevaisuudessa käyttöönotoissa voidaan ottaa oppia tähänastisesta tekemisestä. Tutkimuksen tavoite on herättää keskustelua eri tahojen välillä ja osoittaa niitä ongelmakohtia missä löytyy vielä kehittämistä. Tutkimus on hyvää valtion taloushallinto-asiantuntemusta ja Kieku-osaamista vaativa ja voi näin ollen olla ajoittain vaikealukuinen tarkan ammattisanaston ja -sisällön osalta.

Tutkimusongelmaa lähestytään tilaaja-tuottaja-mallin kautta, johon myös suhteutetaan saatavaa tutkimustietoa. Tilaja-tuottaja-mallissa olennaista on tuottaa kustannussäästöjä ja lisäarvoa eriyttämällä tilaaja ja tuottaja sekä ulkoistamalla prosesseja ja/tai toimia. Valtion Kieku-hanke on erinomainen tutkimuskohde sen laajuuden ja ainutlaatuisuuden kannalta. Lisäksi tutkijan oma asema Kieku-hankkeen yhtenä asiantuntijatahon edustajana on omiaan antamaan luotettavaa ja uutta tietoa käsiteltävästä tutkimusongelmasta.

**Tutkimusongelma** konkretisoituu kysymykseen: Onko Kiekussa onnistuttu saavuttamaan tilaaja-tuottaja-mallin mukaisia hyötyjä? Tämä kysymys toimii myös yhtenä kolmesta tutkimuskysymyksestä johon tässä tutkimuksessa pyritään vastaamaan.

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään kolmea laajempaa tutkimuskysymystä, joiden avulla kuvataan laadullisesti Kieku-hankkeen onnistumista ja tuotetaan vastaus tutkimusongelmaan. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

- Onko Kiekussa onnistuttu saavuttamaan tilaaja-tuottaja-mallin mukaisia hyötyjä?
- Onko Kiekussa esiintynyt tilaaja-tuottaja-mallille ominaisia negaatioita?
- Vastaako Kieku nykyhetkellä hankkeen tavoitetilaa / -valmiutta?

## 2.2 Viitekehys

Kun tutkimusotteena on laadullinen tutkimus, niin analyysin lähtökohtana on tutkijan yleinen perehtyneisyys tutkittavaan asiaan sekä esiymmärrys. Näin ollen voidaan laatia viitekehys, joka on yleinen asetelma tutkittavassa ilmiössä esiintyvistä yhteen liittyvistä tekijöistä. Tässä tutkimuksessa operoidaan laajalla asiakokonaisuudella, jota voidaan eritellä useampaan alaryhmään tai tekijöihin. Tutkijan oma asema Kieku-projektin yhtenä asiantuntijatahona on olennainen tälle tutkimukselle. Saatuja haastattelutuloksia peilataan SWOT-analyysin kautta suhteessa tilaaja-tuottaja-malliin tutkimusongelman ratkaisemiseksi. SWOT-analyysiä voidaan hyödyntää ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä samalla saadaan luotua näkökulmaa onnistumisista. Tässä tutkimuksessa määritellään tutkimuksen kannalta oleelliset käsitteet, esitellään Kieku-projektin teoria ja muodostetaan näkemys projektin laadullisesta onnistumisesta hyödyntämällä tutkijan omaa asiantuntemusta ja haastateltavien näkemyksiä muodostamalla kattava SWOT analyysi projektista taloushallinnon näkökulmasta peilaten sitä tilaaja-toimittaja-toimintatapaan.

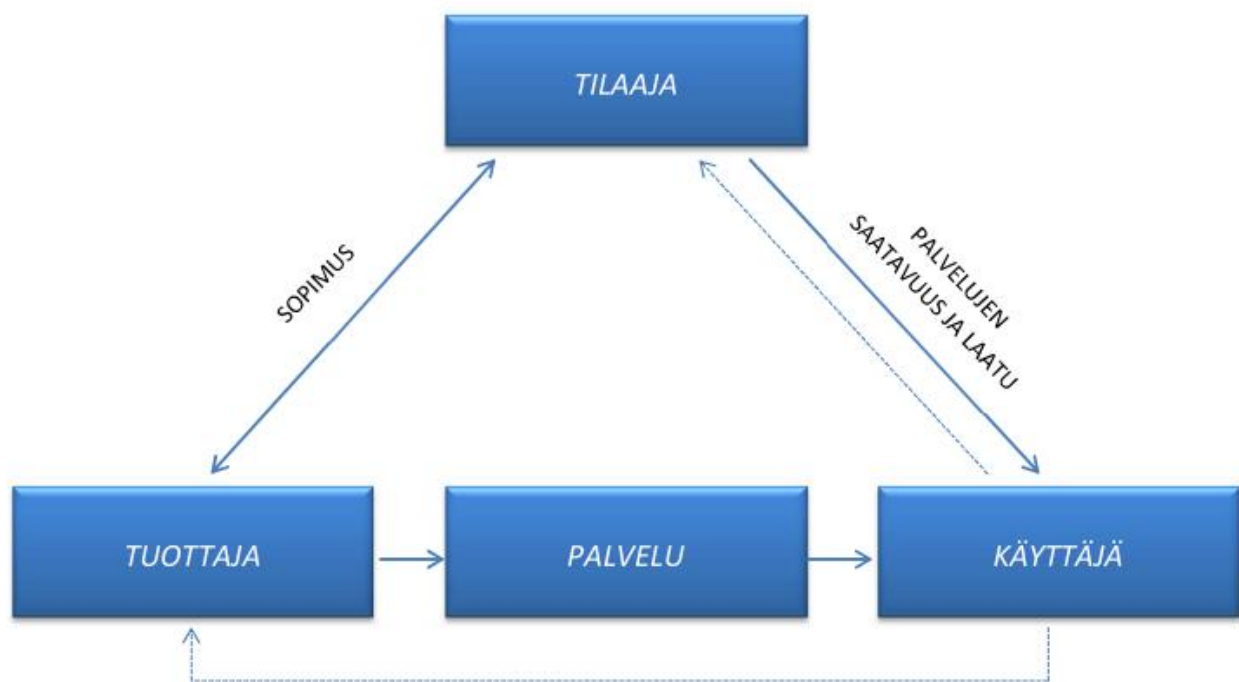
Haastateltavat on valittu huolellisesti edustamaan tutkimusongelman kannalta olennaisia tahoja. Edustettuina on Valtiokonttorin Kieku hankkeesta olennaiset tahot, palvelukeskuksen johto ja ICT-näkökulma, sekä myös viraston näkökulma. Tutkimuksen mittakaava ja taloudelliset resurssit huomioiden on jouduttu jättämään CGI:n eli Kieku-tietojärjestelmän toimittajan näkökulma vain teoreettiseksi, koska konsultin haastattelu olisi vaatinut myös rahallisia resursseja. Tarkoituksena on

herättää keskustelua Valtiokonttorin hankkeen, palvelukeskuksen ja asiakasvirastojen kesken, jotta tulevaisuudessa käyttöönotoissa voidaan ottaa opiksi jo tapahtuneita virheitä ja onnistumisia. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa lisäarvoa kaikille Kieku-hankkeen tahoille ja koota yhteen ne näkemykset niin hyvässä kuin huonossa missä Kieku-hankkeessa ja –projektissa tällä hetkellä toimitaan. Vain keskustelemalla avoimesti asioista, voidaan saada aikaan konsensus ja kaikki tahot vetämään yhteistä köyttä samaan suuntaan.

### 2.2.1 Tilaaja-tuottaja –toimintatapa ja –malli

Tilaaja-tuottaja-toimintatavalla tarkoitetaan julkisten palveluiden tuotannon organisoimista siten, että palvelun tilaajan ja toimittajan roolit on erotettu toisistaan. Tilaajana toimii julkinen taho, esimerkiksi kunta tai valtio. Tuottajana voi toimia joko kunnan tai valtion oma tai sen ulkopuolinen organisaatio. Tilaajan ja tuottajan välistä toimintaa ohjataan sopimuksin. Toimintatavasta ei ole olemassa yhtä ideaalimallia, vaan kokoelma toisistaan poikkeavia sovelluksia. Tilaaja-tuottaja-toimintatavasta puhutaan, kun tarkoitetaan sovelluksen kattokäsitettä, kun taas tilaaja-tuottaja-mallilla tarkoitetaan tilaaja-tuottaja-toimintatavan käytännön sovellusta, joka on käytössä yksittäisessä kunnassa tai laajemmin esimerkiksi julkistalouden yhteisessä toiminnassa. (Kunnat.net 2015)

Tilaaja-tuottaja-mallin tunnusmerkkejä ovat sopimuksilla ohjaaminen ja tilaajan ja tuottajan välille luotava ostaja-myyjä-suhde. Kuviossa 2. havainnollistetaan tilaamisen ja tuottamisen peruselementit ja palvelun käyttäjän suhteellisen heikot vaikutusmahdollisuudet tilaajaan tai tuottajaan.



Kuvio 2. Tilaaja-tuottaja-malli (Tekes.fi 2012)

Yksittäisestä tilaaja-tuottaja-mallista tässä tutkimuksessa on tarkemmin esitelty ja päätelmissä sovellettu Oulun ydinkunta-palvelukunta-mallia. Oulun ydinkunta-palvelumallin peruseriaatteet ja tavoitteet ovat olleet ja ovat edelleen seuraavat:

*”Palvelut tulee tuottaa halvemmalla, tehokkaammalla ja kilpailukykyisemmällä organisaatiolla. Tavoitteena on saada aikaan pysyviä säästöjä ja pysyviä muutoksia toimintakulttuurissa sekä lisätä kaupungin organisaation kilpailukykyä tuottamalla palvelut taloudellisesti kevyemmällä organisaatiolla.”*

*”Tavoitteena on riittävän sopeutumisajan kuluessa tuotantotoimintojen kilpailukykyisyyden lisääminen niin, että tuotantoyksiköt ovat valmiita avoimeen kilpailuun.”*

*”Tilaajan ja tuottajan roolit eriytetään.”*

*”Palvelujen järjestäminen tapahtuu ydinkunnan tilauksin tuotantoyksiköiltä. Alkuvaiheessa käytetään sopimusohjausmenettelyä. Sopeutumisajan jälkeen päätetään valtuustossa mahdollisesta kilpailuttamisesta. Palveluyksiköt määrittelevät itse, miten palvelut tuotetaan. Ne toimivat liikeyrityksen tapaan ja tulee pääsääntöisesti organisoida liikelaitosmuotoon. Yhtiöittäminen on mahdollista niin erikseen päätettäessä.”*

*”Malliin siirrytään portaittain erillisin valtuuston päätösin hallintokunnittain saatujen kokemusten mukaan ja sopeuttamisen kautta, ottaen huomioon henkilöstöpolitiikan periaatteet.”*

Oulun kaupungin ydinkunta-palvelumallin kehittäminen alkoi jo 1990-luvun alkupuoliskolla, kun kaupungin virkamiesjohdossa syntyi ajatuksia tilaaja-tuottajamallin kehittämisestä ulkomaisten esimerkkien pohjalta lähinnä Ruotsista. Kehittämistyö alkoi tekniseltä sektorilta. YPK-mallin käyttöönoton tuloksia ja nykytilannetta mallin käyttöönotosta on kuvattu ja tutkittu. Tampereen yliopiston kunnallistieteen laitoksella vuonna 2003 valmistunut tutkimus Oulun YPK-mallista Juha-Pekka Martikaisen ja Pentti Meklinin tukee mallin toimivuutta ja kehitysnäkymiä. Oulun YPK-mallista on tehty raportti syksyllä 2007, jossa on kuvattu YPK-mallin avulla saatuja tuloksia ja toteutunutta kehitystä. Kehitystä on tarkasteltu seuraavien mittareiden avulla:

- Palvelujen tuottavuus
- Palvelujen taloudellisuus
- Palvelujen vaikuttavuus ja asiakastyytyväisyys
- Työyhteisön ilmapiiri ja työtyytyväisyys

(Oulu 2015)

Koska tilaaja-tuottaja –periaate on julkishallinnon 2000-luvulla yleistynyt tapa tuottaa ulkoistamalla palveluita, siten ettei julkinen toimija palkkaa palvelujen tuottajia vaan tilaa palvelut yksityisiltä palveluntuottajilta markkinahintaan tarjousten perusteella ja valvoo ostajana palvelun laatua, niin tämä malli on omiaan soveltumaan tämän tutkimuksen teoreettiseksi viitekehyyksi. Tilaaja-tuottaja-malli on eräs versio PPP- eli Public-Private-Partnershipistä, jossa yksityinen sektori osallistuu osatuottajana esimerkiksi tiehankkeessa tai tässä tapauksessa Valtion yhteisessä Kieku-



tietojärjestelmähankkeessa. Kyselytutkimuksessa saatuja vastauksia peilataan malliin tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

#### 2.2.1.1 Tilaaaja-tuottaja-malli Suomen kunnissa

Tilaaaja-tuottaja-malli on yleistynyt Suomen kuntien toiminnassa 2000-luvulla, niin ettei kunta palkkaa palvelujen tuottajia, vaan ainoastaan tilaa palvelut yksityisiltä palveluntuottajilta markkinahintaan tarjousten perusteella. Menetelmän on katsottu lisäävän julkisten palveluiden kustannustehokkuutta. Säästöt ovat voineet olla jopa 10%-30%:n luokkaa kustannuseroissa kunnittain. Jossain kunnissa on ulkoistettu periaatteen avulla kokonaan tai miltei kokonaan tekninen toimi, pienten kuntien ollessa kyseessä on mahdollista, että useampi kunta tilaa samalta tai samoilta tuottajilta alueellisesti tarvitsemansa palvelut. (Wikipedia 2015)

Malli on saanut kritiikkiä kuntatasolla. Tilaaaja- ja tuottaja-malli on käytössä lukuisissa Suomen kunnissa, Oulussa siitä on ehditty jo luopua ja nyt Tampereen kaupunginvaltuuston puheenjohtaja Sanna Marin toivoo samaa myös Tampereella. Mallista on Marinin mukaan ollut hyötyä, mutta kaiken kaikkiaan malli on liian raskas ja epäkäytännöllinen. Tampereen kaupunki on tehnyt selvitystä Tampereen yliopiston kanssa toimintamallin käytännöllisyyttä ja toimintatavan muutosmahdollisuuksia. (YLE 2014)

Tilaaaja-tuottaja-toimintatapaan liittyviä tavoitteita ovat:

- Tavoite uudistaa palvelutuotantoa ja perinteistä toimintatapaa
- Tuottavuuden parantaminen ja taloudelliset säästöt
- Vertailtavuuden ja läpinäkyvyyden parantaminen
- Monituottajamallin kehittyminen – palvelutuotannon monipuolistaminen
- Markkinoiden ja kilpailun synnyttäminen (elinkeinopolitiikka)
- Asiakaslähtöisyyden parantaminen monipuolistamalla palveluvalikoimaa

(Tekes.fi 2012)

Tutkimuksissa ei ole saatu näyttöä siitä, että kunnan sisäinen tilaaaja-tuottaja-toimintatapa olisi parempi tai huonompi kuin kuntien perinteinen tulosohejaus. Kuntien sisäinen tilaaaja-tuottaja

toimintatapa näyttää soveltuvan suuriin ja keskisuuriin kaupunkeihin toimintatapojen uudistajana, mutta kokemukset ovat niissäkin vaihtelevia, aivan pieniin kuntiin mallin täysmittainen soveltaminen voi olla liian monimutkainen ohjausmuoto. Pienemmät kunnat voivat tavoitella tilaaja-tuottaja-toimintatapaan liittyviä hyötyjä jotain muuta kautta. Palvelujen tuotteistus voi tuoda hyötyjä myös pienemmille kunnille, kun tietoisuus omasta tuotannosta ja sen kustannuksista kasvaa, mikään ei myöskään estä päätöksenteon selvempää jakamista poliittisen tason strategiseen ja viranhaltijatason operatiiviseen päätöksentekoon niin pienissä kuin suuremmissakin kunnissa. Tilaaja-tuottaja-malliin siirtymistä kuntaliitosten tai muiden suurien muutosten yhteydessä on hyvä pohtia eri näkökulmista, koska toimintatavan omaksumista voidaan pitää muutosta ohjaavana keinona uuden toimintakulttuurin luomisessa, mutta erityisesti huonosti valmisteltuna se voi muodostua lisärasitteeksi ja sekoittavaksi tekijäksi kuntaliitoksia tai yhteistoimintaa rakennettaessa. (Tekes.fi 2012)

#### 2.2.1.2 Valtio tilaajana

Valtion sisällä tilaaja-tuottaja-malliin siirtyminen tarkoittaa organisaatioiden uudistamista niin, että perinteisestä hierarkkisesta mallista luovutaan osittain. Jäykän hierarkkisessa toimintamallissa ylempi taso eli poliittiset päättäjät ja virkamiesjohto ohjaavat toimintaa ja alemmat tasot tuottavat palvelut annettujen resurssien rajoissa. Ohjaus toteutuu siis pääasiassa raamibudjettien välityksellä ja budjettivalmisteluiden pohjana on edellisten vuosien toteuma, jota suunnataan toiminnallisiin painotuksiin ja raameihin. Tilaaja-tuottaja-mallissa päättäjät määrittelevät palvelutarpeet, linjaavat palvelutuotannon järjestämisen rajat ja tilaavat palvelut sovitun raamin mukaisesti. Valtio voi tilata palveluita sekä omalta tuotannolta että ulkopuoliselta palveluntuottajalta. Tuotannon ohjaus perustuu sopimukseen, jossa tuottajien tulee keskittyä palvelujen tuottamiseen ja toiminnan kehittämiseen annettujen resurssien ja linjausten avulla. Tilaaja-tuottaja-toimintatapaan siirtymiseen liittyviä muutoksia julkisella sektorilla:

- Poliittisen päätöksenteon ja palveluiden tuottamisen eriyttäminen toisistaan, tätä kuvataan esimerkiksi ajatuksella ”tuotannon johdon vapautena johtaa toimintaa” ja siirtymisenä ”panosten kontrollista tuotosten kontrolliin”.

- Kilpailutus ja markkinat, perusajatuksena on, että oikealla tavalla järjestetty tuottajayksiköiden välinen kilpailu kannustaa osapuolia, parantaa tuottavuutta, vaikuttavuutta ja palveluiden laatua ja uudistaa toimintaa joustavasti.
- Järjestelmän pirstaloituminen ja monimutkaistuminen, tuottajina toimivat erilaisia julkisia ja yksityisiä organisaatioita, joita johdetaan eri tavalla ja joita ohjataan kokonaisuudessaan erilaisin periaatein ja sopimuksin.

(Tekes.fi 2012)

Pitkälle meneviä tilaaja-tuottaja –periaatteen mukaisia julkisia palveluita ovat Suomen puolustusvoimille suoritettavat palvelut ja eräät kuntien palvelut, kuten teknisen toimen palvelut. Puolustusvoimissa on ulkoistettu varuskunnista muun muassa ruokapalvelut, ajoneuvojen huoltopalvelut, varuskuntien kiinteistöt harjoitusalueineen (Senaatti-kiinteistöt) sekä henkilökunnan asunnot (Kruunuasunnot). Euroopassa mallin käytön aloitti Englanti 1990-luvulla puolustusvoimissaan. Se on käyttänyt mallia esimerkiksi sotilaallisten Skynet 5 – tietoliikennesatelliittien toteuttamiseen. Yhdysvalloissa osa NRO:n tiedustelusatelliiteista oli niiden kehittäjän TRW:n operoitavana jo 1970-luvun alkupuolella, lisäksi Yhdysvalloissa osa silloista ja maanteistä on pitkään ollut yksityisessä omistuksessa ja käyttäjät maksavat niistä käyttömaksuja. Myös tämä malli on levinnyt Eurooppaan 70-luvulta lähtien. Kolonialismin aikaan Euroopan maat ulkoistivat osan siirtomaiden hallinnosta kauppakomppanioilleen. (Wikipedia 2015)

### 2.2.1.3 Kritiikkiä

Kritiikkiä tilaaja-tuottaja-mallia kohtaan ovat esittäneet muun muassa julkisella sektorilla toimivat ammattiliitot, joiden mukaan periaate saattaa johtaa työolojen heikentymiseen ja jopa sopimattomaan kilpailuun, mikäli palvelun tilaaja ei valvo tuottajaa riittävästi. Ongelmana on usein myös se, ettei markkina toimi vaan markkinahinta tulee tuottajan määräämäksi esimerkiksi niin sanotun lääkäripulan takia. Tämä tuli esille esimerkiksi Millog Oy:n perustamisen aikaan, jolloin yrityksen hintakilpailun osoittaminen maavoimien varikkoon verrattuna oli vaikeaa. (Wikipedia 2015)

#### 2.2.1.4 Muutokseen valmistautuminen

Tilaaja-tuottaja-mallin käyttöönotto palvelutuotannon organisoinnissa on merkittävä strateginen ratkaisua ja suuri uudistus. Toimintatapaan siirtyminen onkin syytä valmistella perusteellisesti ja monipuolisesti, samalla on syytä hyväksyä se, että muutos ei tapahdu heti, vaan kaikilta osapuolilta vaaditaan uusien toimintatapojen omaksumista. Hallinnollinen muutos edellyttää uusia toimintatapoja ja muutosjohtamista. Nämä ovat pitkän aikavälin tehtäviä. Yleisiä muutoksia uuteen toimintatapaan siirryttäessä ovat:

- Poliittisen päätöksenteon ja viranhaltijatason asemat ja vastuut muuttuvat.
- Strateginen suunnittelu ja sopimuksilla ohjaaminen painottuvat johtamisessa.
- Tilaaminen ja palvelutuotanto eriytyvät toisistaan.
- Palveluiden laadun ja tasavertaisen saatavuuden hallinta monimutkaistuu.
- Tuottajan itsenäisyys lisääntyy tilauksen asettamissa rajoissa.
- Toimintakulttuuri muuttuu.
- Vaikutusmahdollisuudet muuttuvat.

(Tekes.fi 2012)

Tilaajan ja tuottajan eriyttämisellä pyritään selkiyttämään eri toimijoiden tehtäviä, mutta samalla tarvitaan monessa suhteessa entistä monimutkaisempi ja vaativampi johtamisjärjestelmä, tilaajan ja tuottajan eriyttäminen tarkoittaa käytännössä:

- Poliittisen ohjauksen painottumista strategisena ohjauksena.
- Hierarkkisen johtamisjärjestelmän jonkinasteista purkamista.
- Erityyppisten tuottajien määrän lisääntymistä ja tuotantotapojen erilaistumista.
- Sopimuksilla ohjaamista.
- Haastetta verkostojen, kilpailun ja markkinoiden hyödyntämisessä.
- Monimuotoisuuden hallintaa.

(Tekes.fi 2012)

#### 2.2.1.5 Perustana strateginen suunnittelu

Päätös tilaaja-tuottaja-toimintatavasta tehdään poliittisissa päätöksentekoeleimissä, sekä poliittisilla päättäjillä että virkamiesjohdolla tulee olla halu sitoutua toimintatavan määrätietoiseen läpiviemiseen ja soveltamiseen valituilla toimialoilla. Uuteen toimintatapaan tulee sitoutua pitkällä aikavälillä ja hyväksyä erityisesti sen soveltamisen alkuvaiheessa esiintyvät ongelmat, kustannukset sekä toimintatavan kehittämistarpeet. Tilaaja-tuottaja-mallin valmisteluvaiheessa tulee päättää mallin tavoitteet, laajuus ja tulevaisuuden kehityslinjat. Palvelustrategia tulee olla osa tilaaja-tuottaja-toimintatavan suunnittelua, palvelustrategiassa määritellään uuden toimintatavan näkökulmasta ainakin palvelun järjestämiseen, tuotantotapoihin ja palveluprosesseihin liittyvät linjaukset sekä annettava palvelulupaus. Poliittiset päättäjät ja virkamiesjohto vastaavat palvelutarpeiden määrittelyistä ja strategisesta suunnittelusta ja antavat tarvittavat resurssit. Muutosta suunniteltaessa poliittisissa toimitelmissä tulee käydä perusteellinen keskustelu tavoitteista, eri vaihtoehdoista ja niiden vaikutuksista, toimintatavan laajuudesta sekä muista keskeisistä tekijöistä, joiden pohjalta toimintatapaan liittyvät päätökset tehdään. Muutosten erilaiset vaihtoehdot ja niiden vaikutukset tulee punnita ja ottaa huomioon jo suunnitteluvaiheessa. Samalla tulee kiinnittää huomiota toimintatapojen kehittämiseen myös käyttöönoton jälkeen. (Tekes.fi 2012)

#### 2.2.1.6 Muutostarpeet

Tilaaja-tuottaja-toimintatapaan siirryttäessä päätöksenteko ja päätösten toimeenpano etäännyvät toisistaan, luottamushenkilöiden tehtävät muuttuvat tuottajayksiköiden kontrolloijasta strategiseksi päätöksentekijäksi ja käytännössä tämä näkyy erillisinä poliittisina toimiteliminä vastaamassa tilaamisesta ja tuottamisesta. Uudessa toimintatavassa poliittiset elimet toimivat pääasiassa tilaaja-tuottaja-jaon tilaajapuolella strategisina ohjaajina ja niiden tehtävä on tilata hyvänlaatuisia ja kustannustehokkaita palveluja ja varmistaa niiden saatavuus. Operatiiviset valinnat kuuluvat tuottajille. Onnistuneen tilaaja-tuottaja-toimintatavan käyttöönoton edellytys on poliittisten päätöksentekijöiden valmius hyväksyä sen mukanaan tuomat tehtävämuutokset, tätä voidaan edistää jo valmisteluvaiheessa siten että toimintatapa ja prosesseja käsitellään perusteellisesti ja luottamushenkilöitä osallistetaan muutokseen kaikilla tasoilla. Tilaajan ja tuottaja toiminnan erottelu hallinnossa edellyttää johtamisen ja palvelutuotannon ohjauksen radikaalia uudistamista, muutoksessa voidaan painottaa:

- Tilaajan ja tuottajan eriyttämistä eli hallinnollista muutosta.
- Sopimuksilla ohjaamista eli ohjauskeinon muutosta.
- Monituottajamalliin siirtymistä eli tuotantotapojen muutosta.

(Tekes.fi 2015)

Tilaaja-tuottaja-toimintatavassa toimijoiden välille muodostuu joko aito tai keinotekoinen liiketoimintasuhde, kärjistäen palvelujen tilaaja ja tuottaja ovat kaupankäynnin osapuolia, jossa yksi osapuoli ostaa toisen tuottamaa tuotetta. Kaupankäynti ei ole mahdollista ilman sen kohteen määrittelyä ja kohteesta vallitsevaa yksimielisyyttä. Palveluiden tuotteistaminen ja oman palvelutuotannon tunteminen ovatkin tilaaja-tuottaja-mallin edellytys. Suurten mielipiteitä jakavien muutosten toimeenpanon tiellä on usein erilaisia esteitä ja muutosvastarintaa, nämä tuleekin hyväksyä ja ottaa huomioon jo suunnitteluvaiheessa ennen kuin päätökset tilaaja-tuottaja-toimintatavan omaksumisesta on tehty. Tilaaja-tuottaja-toimintatavan vaikutukset henkilöstöön vaihtelevat tapauskohtaisesti, vaikutus asiakastyötä tekeviin voi jäädä hyvinkin vähäiseksi, kun taas toimivan monituottajuuden ja uudenlaisen kulttuurin luominen onnistuu vain kun sen kehittämiseen lähdetään toiminnan perustasolta. Tilanteissa joissa tavoitellaan palvelutuotannon ulkoistuksia, henkilöstövaikutukset voivat olla suuria. Epätietoisuus virkasuhteen jatkuvuudesta ja työehtojen pysyvyydestä ovat omiaan heikentämään henkilöstön työhyvinvointia ja nostamaan muutosvastarintaa. Muutosprosessia ja muutosvastarintaa voidaan lieventää esimerkiksi:

- Osallistamalla ja avoimella keskustelulla kaikilla organisaatiotasoilla.
- Tehokkaalla tiedottamisella.
- Muutokseen liittyvällä koulutuksella.

(Tekes.fi 2012)

## 2.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmien valintaa ohjaa yleensä se, minkälaista tietoa etsitään ja keneltä tai mistä sitä etsitään (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 1997, 183). Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty tutkijan henkilökohtaista asiantuntemusta tutkimusongelman suhteen. Pitkä kokemus valtion Kieku-projektissa ja sen eri sidosryhmistä antaa hyvän perspektiivin tutkimukselle. Tutkimukselle

olennaista on hyödyntää asiantuntijahaastatteluita. Haastateltavat on valittu niin, että he tuovat näkemystä tutkimusongelmaan monelta eri kantilta. Haastateltavat edustavat ehdotonta asiantuntemusta valtion Kieku-projektissa. Näkökulmia ovat tilaaja, tuottaja, toimittaja ja loppukäyttäjä. Tehtävänkenttä sidosryhmineen on osa tutkijan työtehtävää ja arkea.

Tutkimuksen lähtökohta on deduktiivinen, eli teorialähtöinen tutkimus. Syy tähän on selkeä, aikaisempia tutkimuksia ei tutkimusongelmasta ole ja valtion Kieku-projekti on osittain vielä kesken. Tämän tutkimuksen kannalta aiemmat tutkimukset eivät muodosta merkittävää lähtökohtaa. Tutkimus suoritetaan survey-tutkimuksena, jossa tutkimusmenetelminä hyödynnetään haastattelua ja havainnointia. Aineistoa kerätään standardoidusti, kohdehenkilöt muodostavat otoksen. Kerättyä aineistoa käsitellään haastattelun osalta kvalitatiivisesti.

### 2.3.1 Haastattelututkimus

Kvalitatiivinen tutkimushaastattelu pyrkii kuvaamaan ja ymmärtämään tutkimuskohteiden todellisuudelle keskeisten teemojen merkityksiä (Alasuutari 2001, 148). Tässä tutkimuksessa pääasiallinen tavoite on selvittää haastateltavien kautta ratkaisu tutkimusongelmaan. Haastattelurungon kysymykset on laadittu niin, että ne antavat kvalitatiivista lisätietoa SWOT-analyysin pohjaksi tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Laadullisessa tutkimuksessa kirjoittaminen ja tulosten esittäminen nousee keskeiseksi tutkimuksen onnistumisen kriteeriksi. Tutkimus on arvioitavissa nimenomaan tutkimustekstin perusteella. (Eskola & Suoranta 2003, 234.)

#### 2.3.1.1 Haastattelun edut ja haitat

Koska tiedonkeruumenetelmien valintojen tulee olla perusteltuja, tulee haastattelun soveltuvuus tutkimusongelman ratkaisuun pohtia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on toiminut päämenetelmänä. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 1997, 201-202.) Tässä tutkimuksessa haastattelua on perustellusti käytetty päämenetelmänä. Haastateltavien asiantuntevuus tutkimusongelman ratkaisemiseksi on erinomaisella tasolla.

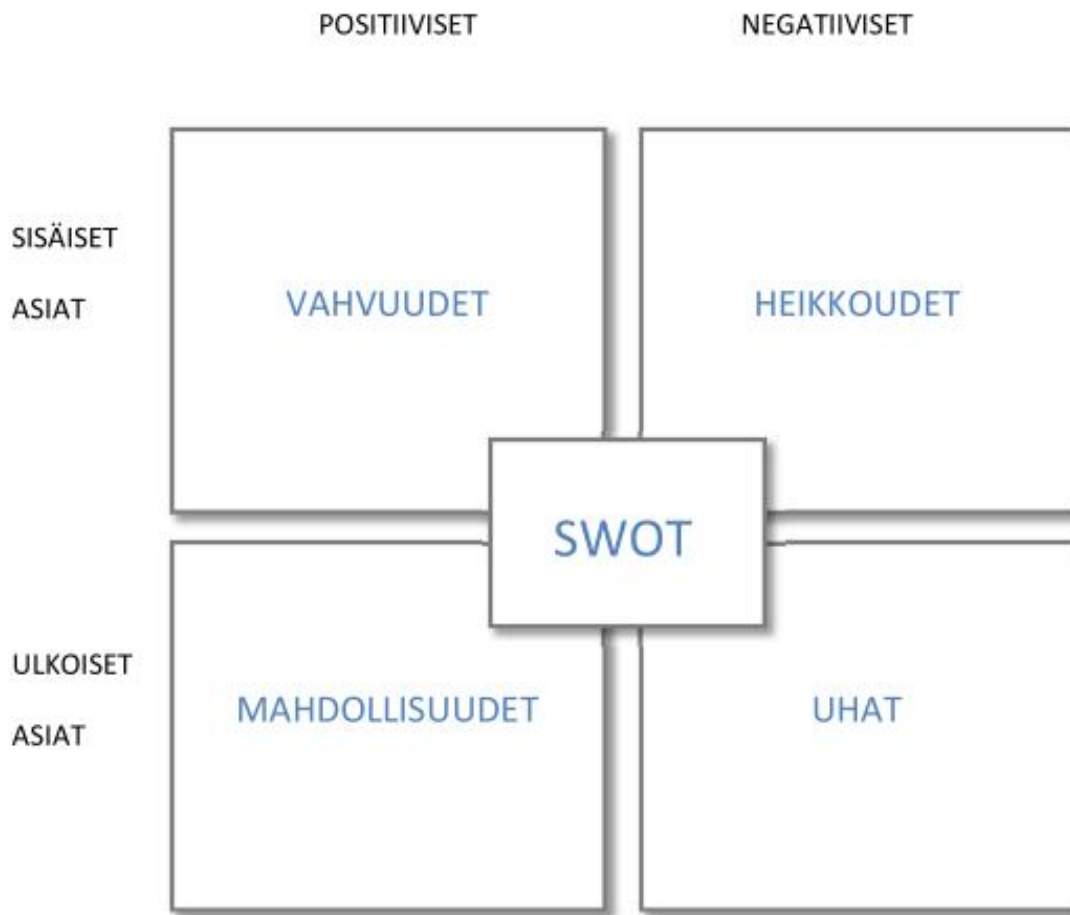
Haastattelun suurena etuna on aineiston keruun säätely tilanteen edellyttämällä tavalla, samalla vastaajia myötäillen. Tässä tutkimuksessa suurin etu on tutkijan oma asiantuntevuus tutkimusongelmaan ja hyvät suhteet tutkimusongelman ratkaisulle olennaisiin sidosryhmiin. Tarkoituksena on hankkia syventävää asiantuntijatietoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi ja todentamiseksi. Haittoina voidaan mainita haastatteluun kuluva aika. Myös haastattelun vaatima huolellinen suunnittelu ja siihen kouluttautuminen ovat tekijöitä, jotka vaikeuttavat sen käyttöä. Haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastatteluissa vastaajilla on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 1997, 201-202)

### 2.3.2 SWOT-analyysi

Nelikenttäanalyysi SWOT on yksinkertainen ja yleisesti käytetty yritystoiminnan analysointimenetelmä, jossa analyysin avulla voidaan selvittää yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Nelikenttäanalyysin avulla pystytään vaivattomasti arvioimaan myös omaa toimintaa. Analysoitavaa toimintaa voidaan arvioida eri tavoin, keskeistä on aina selvittää sekä tutkittavan tahon nykytilaan ja sen tulevaisuuteen vaikuttavat asiat. SWOT-analyysi on yksinkertainen tapa ryhmitellä analysoitavaan toimintaan vaikuttavia lukuisia tekijöitä havainnolliseen nelikenttämuotoon. Malli koostuu seuraavista tekijöistä ja se esitetään kuviossa 3:

- Strength = vahvuus
- Weakness = heikkous
- Opportunity = mahdollisuus
- Threat = uhka





Kuvio 3. SWOT-analyysimalli

Nelikenttäanalyysi sisältää sekä analysoitavan kohteen vahvuuksien ja heikkouksien (nykytilanteen) että sen uhkien ja mahdollisuuksien (tulevaisuuden) analysoinnin. Analysoitavan kohteen vahvuudet ovat niitä toimenpiteitä tai resursseja, joita kohde pystyy hyödyntämään. Heikkoudet puolestaan ovat tekijöitä, joita analysoitavan kohteen täytyy parantaa pystyäkseen toimimaan tehokkaasti. Terve liiketoiminta on mahdollista vasta kun myös analysoitavan kohteen tulevaisuutta vaarantavat uhat ja menestymistä edesauttavat mahdollisuudet tunnetaan (Suomen Riskienhallintayhdistys 2015). Kuviossa 3. tarkasteltavia ulottuvuuksia on lisäksi järjestelty niin positiivisten, kuin negatiivisten sekä ulkoisten ja sisäisten asioiden näkökulmista. Positiivisia ovat: vahvuudet ja mahdollisuudet, negatiivisia: heikkoudet ja uhat. Sisäisiä ovat: vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoisia: mahdollisuudet ja uhat.

### 2.3.2.1 SWOT-analyysin suorittaminen

Nelikenttäanalyysi sopii käytettäväksi kaikentyyppisissä yrityksissä ja organisaatioissa, tarkastelu voi koskea joko koko yritystä tai yksityiskohtaisemmin jotakin yritystoiminnan osaa. Tässä tutkimuksessa analysoitava asiakokonaisuus on Kieku-hanke taloushallinnon osalta. Yksityiskohtainen tarkastelu on rajatumpi, eli kohteena voivat olla esimerkiksi markkinat, tuotteet tai henkilöstö. Parhaimmillaan SWOT-analyysi on yksinkertainen menetelmä, jota voidaan käyttää analysoitavassa kohteessa joko yksin tai ryhmässä työskennellen. Yksi hyvä tapa on, että jokainen tekee analyysin ensin yksin ja kirjaa nelikentän ruutuihin analysoitavan kohteen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia, tämän jälkeen kaikkien ajatukset kootaan ryhmätyönä yhteen. Tällaisella aivoriihi-menetelmällä kyetään analysoitavan kohteen tila selvittämään mahdollisimman kattavasti (Suomen Riskienhallintayhdistys 2015). Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty SWOT-analyysiä juuri aivoriihi-menetelmän näkökulmasta jossa haastattelun kysymykset on jaoteltu ensisijaisesti vahvuuksiin, heikkouksiin, mahdollisuuksiin ja uhkiin. Tutkija hyödyntää omaa asiantuntemustaan tutkittavaan kohteeseen ja kokoaa tämän jälkeen kokonaisuuden tutkittavasta kohteesta SWOT-analyysin avulla.

### 2.3.2.2 Analyysistä päätöksiin

Analyysin teossa on noudatettu seuraavia periaatteita: analyysistä on tehty mahdollisimman yksinkertainen ja käytännönläheinen. Analyysissä on pidetty erillään nykytila (vahvuudet, heikkoudet) ja ne tekijät, jotka vaikuttavat tulevaisuudessa projektin onnistumiseen (uhat, mahdollisuudet). On pyritty löytämään nelikentän jokaiseen ruutuun projektia kuvaavia tekijöitä ja on kirjattu olennaiset asiat ruudukkoon, mitä enemmän keskustelua syntyy, sitä parempi. Analyysin jälkeen on syytä käydä läpi jokainen nelikentän ruutu, konkreettiset toimintaratkaisut kumpuavat näistä nelikentän ruutuihin kirjatuista asioista. Tarkoitus on jatkossa vahvistaa vahvuuksia ja hyödyntää niitä jatkossakin, korjata ja parantaa löydettyjä heikkouksia. Kaikkia heikkouksia ei voida poistaa, mutta niiden vaikutusta voidaan pyrkiä lieventämään. Mahdollisuuksia on pyrittävä hyödyntämään resurssien mukaisesti. Uhkiin on pyrittävä varautumaan hyvällä suunnittelulla, jolloin ikävät asiat eivät tule yllätyksenä. SWOT-analyysin avulla hanke pystyy melko

vaivattomasti ja nopeasti saamaan selville sekä projektin nykytilan että tulevaisuudessa kehittämistä vaativat seikat. Menetelmän suosio piilee juuri sen yksinkertaisuudessa ja malli on katsottu tutkimuksen kannalta soveliaaksi. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2015)

## 2.4 Rajaukset

Tässä tutkimuksessa selvitetään Valtion Kieku-hankkeen laadullista onnistumista. Rajauksena on otettu käsittelyyn vain hankkeen taloushallinto-osuus, joka pitää sisällään itse hankkeen, jossa yhtenäistetään taloushallintoprosessit ja –toimintatavat. Lisäksi tutkimuksessa käsitellään itse Kieku-tietojärjestelmää juuri taloushallinnon näkökulmasta. Tarkempaa rajausta ei ole katsottu järkeväksi, jotta saadaan riittävän laaja kuva koko Kieku-hankkeesta eikä vain hyvin pienestä osasta sen toimintaa. Henkilöstöhallinnon osuutta ei tässä tutkimuksessa selvitetä.

Haastatteluissa rajauksena toimii: taloushallinto. Tarkempi rajausta ei ole perusteltua, vaan haastatteluun valittavat henkilöt on pohdittu ja perusteltu sen mukaan, että he edustavat eri näkökulmia Valtion Kieku-hankkeesta. Kaikki haastateltavat toimivat johto-, päällikkö-, esimies- tai asiantuntijataholla Kieku-projektissa. Haastatteluun on rajattu näkemykset edustamaan kolmea olennaista tahoa projektin kannalta, eli Valtiokonttoria (Kieku-hanke), Palkeita (palvelukeskus) ja asiakasvirastoa. Vain itse toimittajataho (CGI) on jouduttu rajaamaan tutkimuksen ulkopuolelle rahallisten resurssien johdosta. Suhteellisen väljä rajausta haastatteluissa on antanut mahdollisuuden luoda laajempaa käsitystä Kieku-hankkeesta kokonaisuutena ja pakottanut haastateltavia lähestymään vastauksia omasta ja edustamansa tahon näkökulmasta.

## 2.5 Lähdeaineiston analysointia

Tämän tutkimuksen kannalta olennaista on tutkijan oma asema asiantuntijatahona osana Valtion-Kieku projektia. Tutkijan syvälinen tuntemus käsiteltävästä aiheesta luo edellytykset lähdeaineiston perustellulle ja tarkalle hyödyntämiselle. Kieku-projekti on laajuudessaan niin kattava, että selkeitä valintoja on jouduttu tekemään ja monin osin raapaisemaan vain pintaa olennaisilta kokonaisuuksilta. Tutkimus on hyvin konkreettinen ja vaatii hyvää valtion taloushallinto-ymmärrystä sekä itse Kieku-hankkeen syvällistä ymmärtämistä. Tutkimuksessa on pyritty tuomaan olennaiset osat lukijan tietoon mahdollisimman ymmärrettävästi ja selkeästi. Tarkentavaa tietoa itse Kieku-projektista ja sen detaljeista on saatavissa esimerkiksi eri osa-alueiden käsikirjojen muodossa

tai Kieku-videoiden muodossa, jotka löytyvät julkisina Palkeiden ylläpitämästä Paletista. Lisäksi Valtiokonttorin sivuilla on olemassa julkinen Kieku materiaalipankki, jossa on tarkentavaa tietoa koko hankkeesta, esityksistä ja itse järjestelmästä.

Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty vain julkisia asiakirjoja ja tietoja, vaikka tutkijalla olisi pääsy myös turvaluokiteltuihin tietoihin. Tutkija on toiminut itse myös Kieku-tietojärjestelmän kouluttajana, joten tutkijalla on käyttöoikeus tutkimuksessa käytettäviin materiaaleihin. Kieku-hankkeen osalta olennaisin tieto on itse hankkeen vetäjällä, eli Valtiokonttorilla. Tämän vuoksi on perusteltua, että Kiekua on lähestytty pääasiassa Valtiokonttorin lähteistä ja näkökulmasta. Tutkimuksessa on hyödynnetty paljon sähköistä materiaalia, koska kirjallista tietoa Kieku-projektista ei ole yksinkertaisesti olemassa. Tutkimus on ainutlaatuinen, koska hanke on osittain vielä kesken ja sitä ei ole tässä laajuudessa aiemmin vielä tutkittu tai analysoitu.

Tutkimuksen osalta merkittävää lähdeaineistoa edustavat ehdottomasti haastatellut Kieku asiantuntijat, jotka edustavat Valtiokonttorin Kieku-hankkeen päällikkö- ja taloushallintoasiantuntija tahoa, sekä Palkeiden johto-, päällikkö- ja palveluesimiestahoa. Lisäksi edustettuna on viraston korkea taloushallintotaho. Palvelukeskuksessa haastattelussa on otettu huomioon myös ICT-tulosalue, joka käytännössä tukee tuotantoa ja ylläpitää Kiekua järjestelmänä. Haastatteluaineisto on todella ainutlaatuista ja tuottaa varmasti validia tietoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

### 3 KIEKU-PROJEKTI

Tässä luvussa esitellään Kieku-projekti ja mistä siinä on kyse. Kiekun käyttöönotossa on kyse talous- ja henkilöstöhallinnon muutos- ja kehittämishankkeesta, jossa ministeriössä, virastossa ja palvelukeskuksessa otetaan käyttöön yhteiset talous- ja henkilöstöhallinnon prosessit ja niitä tukeva tietojärjestelmä. Käyttöönotto tehdään ministeriön, hallinnonalan virastojen, Valtiokonttorin, Palkeiden ja CGI:n yhteistyönä. Kieku-tietojärjestelmä perustuu SAP:n ja Logican valmistuotteisiin. Kieku-tietojärjestelmän analyysiraportointi toteutetaan SAP:n Business Intelligencellä (BI), lisäksi SAP BI:llä on toteutettu tiettyjä muun muassa tilinpäätökseen liittyviä vakioraportteja. Kiekun perusjärjestelmä koostuu:

- Kieku-taloushallinto (SAP FICO)
- Kieku-henkilöstöhallinto (SAP HCM)
- Palkat (Logica Palkat)
- Ajanhallinta (Logica ajanhallinta)
- Palvelulaskenta (Logica Palveluaikalaskenta)
- Vuosilomasuunnittelu (Logica Vuosilomasuunnittelu)

Käyttöliittymiä Kiekuun on kolme. Talous- ja henkilöstöhallinnon ammattilaiset pääsevät työrooliensa mukaisesti Kieku-taloushallintoon ja Kieku-henkilöstöhallintoon ammattikäyttäjien käyttöliittymä SAP GUI:n avulla ja Palkkoihin, Ajanhallintaan, Palveluaikalaskentaan ja Vuosilomasuunnitteluun selaimen kautta. Esimiehet, virkamiehet, henkilöstöasianhoitajat ja BI-raportteja tarvitsevat käyttävät selainpohjaista Kieku-portaalia. Kiekusta tehdään liittymät Valtiokonttorin tarjoamiin yhteisiin tietojärjestelmiin, kuten Rondon (R8), Tahtiin ja matkahallintaan (M2). Kassajärjestelmään tullaan myös tekemään liittymä. Kieku-tietojärjestelmä on laajuutensa vuoksi sijoitettu korkealle tietoturvasolulle, sen sijaan Kiekun käyttäjäorganisaatioilta edellytetään Kiekuun liittyessä tietoturvan perustasoa. (Palkki 2015)

Kieku-hankkeessa on kehitetty valtion yhteiset talous- ja henkilöstöhallinnon prosessit ja niitä tukeva tietojärjestelmä, Kieku tulee käyttöön valtion ministeriöissä ja virastoissa vuosien 2012–2016 aikana. Teemoja ovat yhtenäiset ja virtaviivaiset prosessit, Kiekun perustuminen globaalisti käytössä olevaan teknologiaan, Kiekussa tiedot tallennetaan kertaalleen ja siellä missä ne syntyvät

sekä siihen, että Kieku tulee kaikille virkamiehille ja esimiehille. Yhtenäiset ja virtaviivaiset prosessit:

- Tehostavat valtion talous- ja henkilöstöhallinnon toimintaa
- Tukevat palvelukeskusmallia
- Luovat pohjan työnteolle viraston ja palvelukeskuksen välillä
- Tuovat joustavuutta resursointiin
- Mahdollistavat tasalaatuisen palvelun
- Mahdollistaa kehittymisen talous- ja henkilöstöhallinnon ammattilaisena
- Mahdollistaa sen, että samaa tietoa voidaan hyödyntää Kiukun eri sovelluksissa
- Itsepalvelun mahdollisuus silloin kun sitä tarvitaan
- Virkamies ja esimies pääsevät suoraan tarvitsemiinsa tietoihin käsiksi

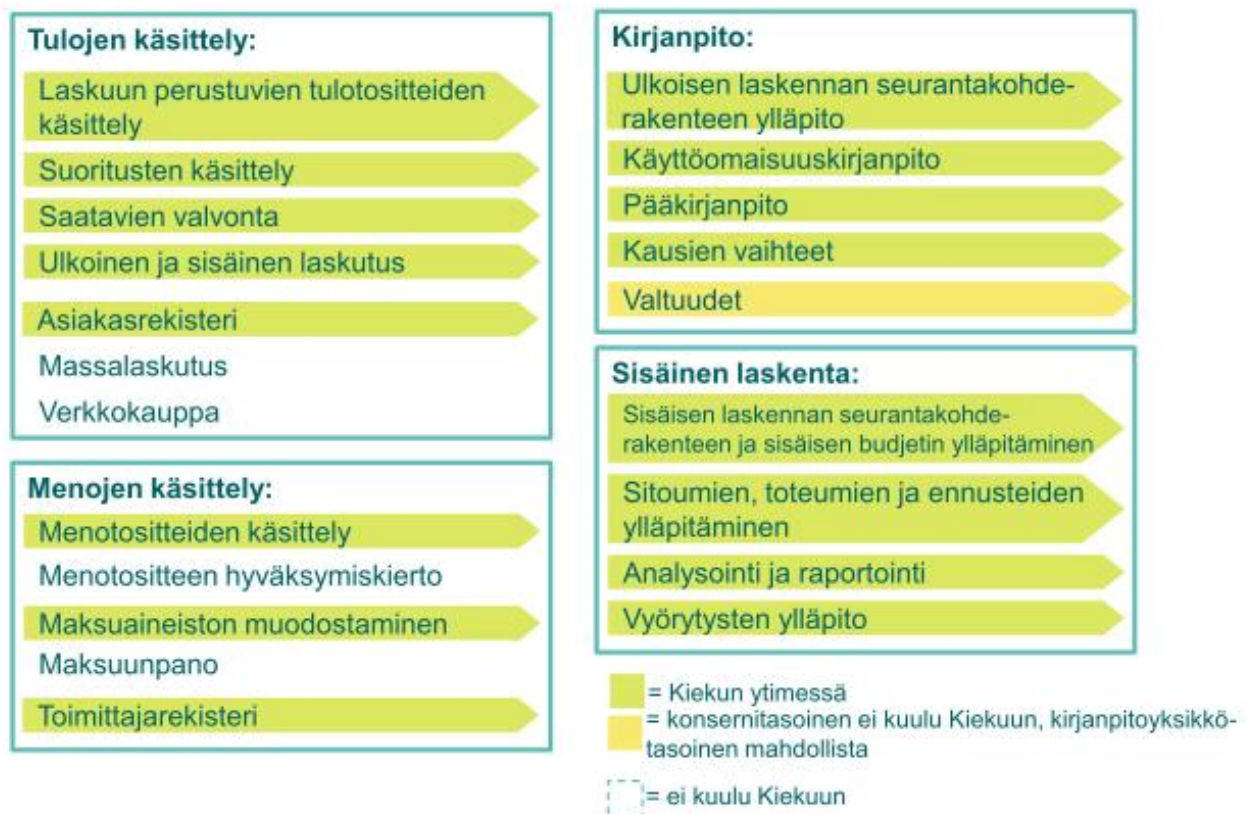
(Valtiokonttori 2015)

### 3.1 Kiekun tuomat muutokset

Kieku tuo mukanaan muutoksia. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnossa otetaan käyttöön yhteisesti määritellyt perusprosessit ja toimintatavat. Palvelukeskusten rooli korostuu yhteisten tietojen ja rekisterien ylläpidossa. Vaatimukset tiedon oikeellisuudelle ja eheydelle kasvavat yhteisessä järjestelmässä. Virastoille, jotka ovat kattavasti palvelukeskuksen asiakkaana, Kieku ei välttämättä tuo toimintatapoihin isoja muutoksia, vain käytettävä järjestelmä muuttuu. Viraston ja palvelukeskuksen väliseen työnjakoon ja yksittäisten henkilöiden työnkuviin Kieku kuitenkin saattaa vaikuttaa, samalla muutokset työnjaossa aiheuttavat tarpeen päivittää palvelusopimusta. Näkyvin muutos virkamiehille ja esimiehille on Kieku-portaali. Kieku-tietojärjestelmän käyttäminen edellyttää laajaa kouluttautumista sekä viraston että palvelukeskuksen talous- ja henkilöstöhallinnon asiantuntijoille. (Valtiokonttori 2015)

### 3.2 Kieku-tietojärjestelmän taloushallinnon ratkaisu

Kieku-tietojärjestelmän tavoitteena on toiminnan tehokkuuden ja laadun parantaminen. Määriteltävässä ratkaisussa pyritään minimoimaan Kieku-tietojärjestelmään tehtävien räätälöintien määrää. Kieku-tietojärjestelmässä määriteltävä tietojärjestelmäkokonaisuus tukee palvelukeskusmallia, yksinkertaistettuja yhteisiä prosesseja ja työrooleja sekä tiedon eheyttä ja harmonisointia. Taloushallinnon prosessit voidaan karkeasti jakaa tulojen käsittelyyn, menojen käsittelyyn, kirjanpitoon ja sisäiseen laskentaan. Kuviossa 4. havainnollistetaan tätä kokonaisuutta. (Valtiokonttori 2015)



Kuvio 4. Taloushallinnon prosessit (Valtiokonttori 2015)

Talouspalvelujen palvelukuvauksesta tehdään palvelusopimus jossa määritellään tilaaja/asiakas ja toimittaja suhteen vastuut. Talouspalveluiden palveluvalikoima palvelukeskuksessa on nimetty hieman poikkeavasti: Hankinnasta maksuun (menojen käsittely), tilauksesta perintään (tulojen käsittely), kirjauksesta tilinpäätökseen (kirjanpito) ja suunnitelmista tuloksiin (sisäinen laskenta).

Palvelukeskuksen taloushallinnon palvelukuvaus Kiekun osalta on liitteenä 3. Tuki- ja ylläpitopalvelujen palvelukuvaus on liitteenä 4. Talouspalvelujen vastuunjakotaulukko on liitteenä 5 ja tuki- ja ylläpitopalvelujen vastuunjakotaulukko liitteenä 6. Näistä liitteistä saa erinomaisen kuvan palvelusopimuksista ja niissä määriteltävistä vastuista.

### 3.3 Tulojen käsittely

Kiekussa tulojen käsittely koostuu seuraavista osatekijöistä: laskujen käsittely, myyntireskontra, laskujen käsittely, nimikerekisteri, ohjaustietojen ylläpito, sisäinen laskutus, sisäiset asiakkaat ja asiakasrekisteri (Valtiokonttori 2015). Tulojen käsittelyä valtion taloushallinnossa toteutetaan viraston ja Palkeiden välisen palvelusopimuksen mukaisesti.

Kieku-järjestelmä sisältää myyntireskontran eli suoritusten käsittely ja saatavien valvonnan, ulkoisen ja sisäisen laskutuksen sekä asiakasrekisterin toiminnallisuudet. Pääsääntöisesti kirjanpitoyksiköt ottavat käyttöön Kieku-tietojärjestelmän laskutusmoduulin. Kiekun käyttöönottoprojektin aikana arvioidaan, onko kirjanpitoyksikön tarpeen käyttää muuta kuin Kiekun laskutusmoduulia, esimerkiksi tapauksissa, joissa kirjanpitoyksiköllä on oma erillinen järjestelmä, johon kytkeytyy laskun muodostuksen ja laskutuksen lisäksi muuta kirjanpitoyksikön toiminnan kannalta merkittävää toiminnallisuutta, jota Kieku-toiminnallisuudet eivät korvaa. (Valtiokonttori 2015)

#### 3.3.1 Laskujen käsittely

Palvelukeskuksen rooli korostuu laskujen käsittelyssä ja laskutusta pyritään siirtämään mahdollisuuksien mukaan palvelukeskuksen hoidettavaksi. Tämä aiheuttaa luonnollisesti muutosvaikutuksia virastoille, jotka ovat hoitaneet laskutusta itse. Laskutus perustuu virastossa hyväksyttyyn laskutuspyyntöön, määrittelyvaiheessa on lisäksi selvitetty, voiko tulevaisuudessa laskutusta tehdä perustuen hyväksyttyyn tuoteluetteloon, jolloin laskutuspyyntöä ei tarvitse erikseen hyväksyä. Tämä saattaa olla tulevaisuuden toimintatapa, mutta asia on edelleen vain selvitystasolla. Hyväksyttyyn tuoteluetteloon perustuva laskutus tehdään virastolta tulevan laskutus-pyyntöön mukaan jota ei tarvitse erikseen kierrättää virastossa hyväksyttävänä. Laskutuspyynnöt voidaan



kierrättää sähköisessä asiakirjajärjestelmässä Rondossa asiakirjoina, jolloin ne ovat Rondon arkistossa. Mahdollisia muutoksia tulee myös esimerkiksi Kieku-järjestelmän mahdollistaman koontilaskutuksen myötä, jossa samalle laskulle voidaan koota useita saman asiakkaan laskuja. (Valtiokonttori 2015)

Laskutuksessa on kolme vaihtoehtoa:

1. Viraston tilaus-toimitusjärjestelmä hoitaa laskutuksen ja reskontran, jolloin Kiekuun tulevat tiedot vain kirjanpitoon.
2. Viraston järjestelmä hoitaa laskutuksen, muttei reskontraa, jolloin Kiekuun siirtyvät kirjanpidon lisäksi laskujen ja asiakkaiden tiedot.
3. Virastolla ei ole erillistä tilaus-toimitus-laskutusjärjestelmää, vaan toiminnot hoidetaan pääosin Kiekun SD-laskutusmoduulissa ja Kiekun laskutus tapahtuu suoraan järjestelmään tallentamalla, Microsoft Excel-laskulomakkeella tai käyttämällä laskutustietojen ylläpitoon erillistä järjestelmää, josta tiedot tuodaan Kiekun laskutusmoduuliin liittymällä.

Vaihtoehdossa 2. myyntireskontran hoidossa ja vaihtoehdossa 3. laskutus ja myyntireskontran hoito tapahtuvat Kiekumallissa Palkeissa. Vaihtoehto 3. edellyttää, että virastossa otetaan samalla käyttöön Kiekun tilaus-toimitus-toiminnallisuus sekä nimikerekisteri laskutettavista tuotteista. Laskutuksen järjestämisestä sovitaan kunkin viraston ja palvelukeskuksen kesken erikseen. Vaihtoehdossa 3. laskutustieto siirtyy sähköisesti OpusCapitaan sähköisten tai paperilaskujen tulostamista ja lähettämistä varten. Laskutus hyväksytään järjestelmästä tulostettavien laskuluetteloiden perusteella, jotka viedään asiakirjana Rondo-järjestelmään ja kierrätetään asiatarkastettavana ja hyväksyttävänä virastossa. Laskutuspyynnöt liitetään laskuluettelon liitteeksi, samalla ne myös arkistoituvat Rondon.

Toiminnallisuudet:

- Nimike- ja hintatietojen ylläpito.
- Laskutuksen tarvitsemien ohjaustietojen ylläpito.
- Asiakkaiden myyntitilausten ja laskujen käsittely.
- Laskujen käsittelyn kaudenvaihteen tehtävät.

(Valtiokonttori 2015)

### 3.3.2 Myyntireskontra

Kieku-tietojärjestelmän myyntireskontrassa tapahtumat ovat kirjanpitoyksikkötasoisia, joten myös myyntireskontran raportit ovat näin pääosin kirjanpitoyksikkötasoisia. Joitakin raportteja on kuitenkin mahdollista ottaa segmentti- eli virastotasolla. Laskunnumerosarjat ovat myös virastotasolla, jolloin virastotaso voidaan selvittää myyntireskontrasta. Myyntireskontraan voidaan siirtää laskuja liittymän kautta ja poikkeustapauksessa tallentaa manuaalisesti. Myyntilaskut kirjautuvat myyntireskontraan pääasiassa Kiekun SD-laskutus-moduulin tai liittymän kautta. (Valtiokonttori 2015)

Kiekussa myyntireskontran hoito keskitetään palvelukeskukseen. Myyntireskontrasta ei saa virastotasoista tietoa, virastotasoista tietoa saa laskutuksen puolelta. Myyntireskontran tulosteet ovat kirjanpitoyksikkötasoisia ja niitä ei lähetetä erikseen virastoon hyväksyttäväksi, näihin kuuluvat muun muassa maksukehotukset ja viivästyskorot. Myyntireskontra on Kiekussa kirjanpitoyksikkötasoinen, eikä kirjanpitoyksiköllä voi olla useita saamistilejä tai reskontria. Laskuja voidaan lähettää kuitenkin viraston yhteystiedoilla eli myyntiorganisaationa. (Valtiokonttori 2015)

Toiminnallisuudet:

- Laskujen käsittely myyntireskontrassa.
- Manuaalisuoritusten käsittely.
- Viitesuoritusten käsittely.
- Maksukehotukset.
- Viivästyskorkojen laskutus.
- Muut saatavien valvontaan liittyvät toiminnot muun muassa perintä ja ulosotto.
- Kaudenvaihteen tehtävät myyntireskontrassa.

(Valtiokonttori 2015)

### 3.3.3 Laskujen käsittely ja nimikerekisteri

Kieku-tietojärjestelmässä on kaikkien virastojen käytössä oleva yhteinen nimikerekisteri, tämä tarkoittaa, että se on kaikille yhteinen eli nimike perustetaan ja muutokset ylläpidetään Kieku-

tietojärjestelmään virastojen laatimien hyväksytyjen tuoteluetteloiden perusteella. Nimikkeiden osalta perustaminen keskitetään palvelukeskuksen tehtäväksi virastoissa tehtyjen hyväksytyjen tuoteluetteloiden perusteella. Nimikkeiden luonnissa perustetaan nimikkeen yleiset tiedot sekä samalla myös virastotasoiset tiedot, kuten nimikkeeseen liitettävät seurantakohteet ja hinnat. Nimikkeitä ei siirretä substanssijärjestelmiin liittymien kautta ja ne tuodaan, eli konvertoidaan, Kieku-järjestelmään manuaalisesti päällekkäisyyksien estämiseksi. (Valtiokonttori 2015)

### 3.3.4 Ohjaustietojen ylläpito

Laskujen käsittelyyn tarvitaan ohjaustietoja, näiden ohjaustietojen ylläpito Kieku-järjestelmässä on keskitetty palvelukeskuksen toiminnoiksi. Tällaisia ohjaustietoja ovat muun muassa: veromääritykset, maksuehdot, tulosteiden ohjaamiseen liittyvät tiedot, vakiotekstien ylläpito ja numerosarjojen ylläpito. Laskujen käsittelyn ohjaustietojen ylläpito on keskitettyä ja se on luokiteltu pääkäyttäjä-rooliin kuuluvaksi (Valtiokonttori 2015). Pääkäyttäjä voidaan määritellä tässä yhteydessä järjestelmän ylläpitäjäksi.

### 3.3.5 Sisäinen laskutus

Kiekussa sisäistä laskutusta toteutetaan kirjanpitoyksiköiden ja / tai virastojen välisessä laskutuksessa siten, ettei raha liiku näissä tapahtumissa. Sisäisen laskutuksen prosessin mukaisesti menevät myös sellaiset tapahtumat, joissa kirjanpitoyksikön alainen virasto laskuttaa toista saman kirjanpitoyksikön alaista virastoa. Sisäinen laskutus on toteutettavissa sellaisten kirjanpitoyksiköiden ja virastojen välillä jotka käyttävät Kieku -tietojärjestelmää. Sisäisen laskutuksen avulla on mahdollista tuoda kustannussäästöjä kirjanpitoyksikölle rahan siirtämisestä poistuvien kustannusten myötä. (Valtiokonttori 2015)

Sisäiset asiakkaat kuuluvat osaltaan myös sisäiseen laskutukseen ja palvelukeskuksen rooli korostuu myös sisäisten asiakkaiden perustamisessa. Palvelukeskuksen täytyy tunnistaa sisäiset asiakkaat sitä mukaan, kun virastot ottavat Kieku-järjestelmän käyttöön. Valtiohallinnon asiakasta käsitellään kuten ulkoista asiakasta niin kauan, kunnes se ottaa käyttöön Kieku-järjestelmän. Kieku

käyttöönoton yhteydessä mahdollinen ulkoinen asiakasnumero on lukittava käytöstä ja on perustettava organisaatiolle sisäinen asiakasnumero. (Valtiokonttori 2015)

### 3.3.6 Asiakasrekisteri

Kieku-tietojärjestelmässä on kaikille käyttäjille yhteinen asiakasrekisteri. Asiakkaalla on yhtä monta asiakasnumeroa Kieku-tietojärjestelmässä, kuin mitä sillä on toimipisteitä. Tavoitteena on kuitenkin se, ettei asiakasrekisteriin perusteta päällekkäisiä asiakasnumeroita. Yhteistä asiakasrekisteriä ylläpidetään ja hallinnoidaan palvelukeskuksessa josta virastot pyytävät tarvittaessa Palkeita päivittämään muuttuneita tietoja. Palvelukeskus voi päivittää esimerkiksi muuttuneita osoitetietoja keskitetysti järjestelmään. Palvelukeskuksen rooli Kiekun asiakasrekisterin asiantuntemuksessa korostuu, koska samojen asiakkaiden osoitteita käyttävät kaikki Kieku-tietojärjestelmää käyttävät. Asiakasrekisteriä voidaan ylläpitää liittymän välityksellä. (Valtiokonttori 2015)

Vaikka laskutuksen tukena käytettävä Kieku-tietojärjestelmän asiakasrekisteri on kaikille yhteinen, niin se ei korvaa virastojen substanssitoimintaan liittyviä asiakashallintajärjestelmiä. Kieku ei ole valtionhallinnon asiakastiedoille niin kutsuttu master-järjestelmä. Mikäli virastolla on asiakkaiden ja heidän tilaustensa käsittelyjärjestelmä, niin asiakkaat perustetaan ensin sinne ja heidän tietonsa siirtyvät Kiekuun mikäli Kiekua käytetään myyntireskontrana. Kieku-liittymällä siirretyt asiakastiedot siirtyvät yhteisessä asiakasrekisterissä omaan liittymäasiakkaiden asiakastiliryhmään. Liittymällä siirtyneiden asiakastietojen ylläpitovastuu säilyy virastolla. (Valtiokonttori 2015)

Toiminnallisuudet:

- Uuden asiakkaan perustaminen.
- Asiakkaan laajentaminen yritystasolla.
- Asiakkaan laajentaminen myyntialueitasolla.
- Asiakastietojen muuttaminen.
- Asiakkaan lukitseminen ja merkitseminen poistettavaksi.

(Valtiokonttori 2015)

### 3.4 Menojen käsittely

Menojen käsittelylle Kiekussa on keskeistä yhteinen ja keskitetty toimittajarekisterin ylläpito, ostoreskontra ja maksatustoiminnot. Palvelukeskuksen rooli ja vastuu tietojen ajantasaisuudesta ja eheydestä korostuu jatkossa, että tieto on yhdessä paikassa ja kertaalleen. Rondo-asiakirjajärjestelmä säilyy tositteiden kierrätystä, hyväksyntää ja arkistointia varten. Nämä tapahtuvat sähköisesti. Ulkomaan maksut hyväksytetään jatkossa Rondossa ja siirretään SAP ostoreskontrakäsittelyn kautta maksuun. Kirjauskausien avaaminen ja sulkeminen on keskitetty palvelukeskukseen. Menojen käsittelylle olennaisia osa-alueita ovat ostoreskontra, toimittajarekisteri, maksatus ja sisäisten maksujen kuittaus (Valtiokonttori 2015). Menojen käsittelyä viraston ja Palkeiden välillä hoidetaan erillisen vastuunjakosopimuksen mukaisesti.

#### 3.4.1 Ostoreskontra

Menotositteet käsitellään Kieku-tietojärjestelmän ostoreskontrassa. Rondossa tehdään tositteiden kierrätys, hyväksyntä ja arkistointi. Myös ulkomaan maksut hyväksytetään Rondossa ja siirretään maksuun Kiekun ostoreskontran kautta. Ulkomaanmaksuja ei siis makseta suoraan maksuliikeohjelman kautta. (Valtiokonttori 2015)

Kiekussa alv-kirjaukset tulevat liittymästä valmiiksi kirjattuina tositeriveinä, eikä niitä muuteta Kieku-tietojärjestelmässä. Alv-oikaisut esimerkiksi käteisalennukset käsitellään laskun käsittelyn yhteydessä. Saadut käteisalennukset huomioidaan Rondossa menotositteiden käsittelyn yhteydessä eikä kyseistä tiliä perusteta liikekirjanpidon (LKP) –tilikarttaan. Kieku-tietojärjestelmän ostoreskontra suljetaan kaudenvaihteessa erikseen kirjauksilta ennen liikekirjanpidon kauden sulkemista. Tässä on huomioitava myös Rondo-liittymän tapahtumat, koska suljetulle kaudelle ei voi enää kirjata. Kirjauskausikäsitteilyllä mahdollistetaan sisäisten ostotapahtumien sulkeminen eri tahtiin kuin ulkoisilla ostotapahtumilla. Toteutuneet ostojen kurssierot (ostot eri valuutassa) kirjataan tiliotteen käsittelyssä. SEPA:n käyttöönoton myötä pankista saatava valuuttamääräisten maksujen XML-palautesanoma ei sisällä tietoa käytettävästä valuuttakurssista. Ostojen kurssieron tiliä ei perusteta liikekirjanpidon tilikarttaan. Maksuehdot konfiguroidaan (eli määritellään) SAP pohjaisessa Kieku-tietojärjestelmässä ja ylläpidetään manuaalisesti Rondossa. Maksuehtojen

ylläpitoon Kiekun ja Rondon välille ei rakenneta liittymää. Menotositteen perustietojen ylläpidossa käytetään Rondossa eräpäivää maksuehdon sijaan. Menotositteet vastaanotetaan, kierrätetään, tiliöidään ja hyväksytään Rondossa, eikä niitä syötetä Kiekun ostoreskontraan. Hyväksytyt menotositteet siirretään liittymällä Kiekun ostoreskontraan. Kirjatun tositteen muuttaminen Kiekussa on hyvin rajattua muun muassa tiliöintejä ja summaa ei voi muuttaa. Rondossa hyväksytyn menotositteen maksatukseen liittyviä muutoksia voidaan kuitenkin tehdä Kiekun ostoreskontrassa, muutos on muistettava tehdä myös manuaalisesti Rondon käyttäen hyväksi Rondon muistilappua. (Valtiokonttori 2015)

#### Toiminnallisuudet:

- Menotositteiden siirron täsmäytys.
- Toimittajan saldotiedot.
- Toimittajan tositerivit.
- Toimittajan tositteet.
- Toimittajan menotositteen muutos.
- Manuaalinen maksu.
- Avointen toimittajaerien manuaalinen kuittaus.
- Kuitatun tositteen peruuttaminen.

(Valtiokonttori 2015)

#### 3.4.2 Toimittajarekisteri

Kieku-tietojärjestelmä on master-järjestelmä toimittajien ylläpidossa, eli toimija perustetaan ja toimittajatietojen muutokset tehdään aina ensin Kieku-tietojärjestelmässä. Lisäykset ja muutokset päivittyvät liittymän kautta Rondon ja Tilaustenhallintajärjestelmään (Tilha). Toimittajatiedot ovat kaksitasoiset, eli yleiset toimittajatiedot ja yrityskohtaiset toimittajatiedot (Valtiokonttori 2015). Toimittajarekisteriä ylläpidetään palvelusopimuksen mukaisesti.

Toimittaja tunnustetaan kaikissa järjestelmissä saman, alun perin Kieku-tietojärjestelmän antaman toimittajanumeron perusteella. Toiminnallisuudet:

- Toimittajan perustiedot.
- Toimittajan yritystasoiset tiedot.

- Toimittajan tietojen muuttaminen.
- Toimittajan lukitseminen kirjauksilta.
- Toimittajan merkitseminen poistettavaksi.
- Toimittajatietojen kopiointi.

(Valtiokonttori 2015)

### 3.4.3 Maksatus

Maksuaineiston muodostaminen ja maksatus tapahtuu SAP-pohjaisessa Kieku-tietojärjestelmässä. Kieku muodostaa SEPA CT –maksutiedoston ja maksuliikeohjelmisto toimii tiedoston lähettäjänä pankkiin sekä maksupalautteen vastaanottajana (Valtiokonttori 2015). Maksutositteita muodostuu yksi per toimittaja ja samalla maksutositteella voi olla kuitattu useita menotositteita. Valuuttamääräisissä maksuissa maksu tapahtuu laskun kurssilla ja ei kirjata kurssieroa. Maksuajo ei muodosta pankkiin lähetettävää maksutiedostoa käytettäessä sisäisiä maksuja (saapuvat ja lähtevät) sekä manuaalisten shekkimaksujen yhteydessä. Ainakaan Nordean XML-muotoinen maksuajon palautesanoma ei sisällä tällä hetkellä tietoa maksun valuuttakurssista. Kiekun:n maksukirjauksessa maksun oikea valuuttakurssi ei ole käytettävissä vaan kurssierokirjaus kirjataan tiliotteen tietojen perusteella maksuliikenneohjelmistossa. (Valtiokonttori 2015)

Toiminnallisuudet:

- Automatiikkamaksatus.
- Maksuehdotus.
- Maksuajo.
- Menotiliotteen käsittely.
- Lähtevien maksujen välitilin kuittaus.

(Valtiokonttori 2015)

#### 3.4.4 Sisäisten maksujen kuittaus

Kun Kiekussa maksatuksessa kuitataan sisäiset menotositteet ja myyntilaskut maksetuiksi, niin silloin tilinä ei käytetä rahaliikkeen selvittelytiliä. Tällöin käytetään sisäisten maksujen kuittaukseen erikseen perustettavaa erillistä liikekirjanpidon (LKP) –tiliä. Tilillä on aina saldoa yritystasoisesti. Vain konsernitasolla kyseessä olevan tilin saldo on nolla. (Valtiokonttori 2015)

#### 3.5 Kirjanpito

Kirjanpidolle keskeistä on että yritystunnukset perustetaan Kieku-tietojärjestelmässä kirjanpitoyksikkötasolla, eli yritystunnus luodaan kirjanpitoyksikkötunnuksesta, johon lisätään nolla perään (liitteessä 1 on esitelty valtion kirjanpitoyksiköt ja liitteessä 2 ulkopuoliset rahastot). Yritystasolla tehdään tilinpäätös ja tilinpäätöslaskelmat liitteineen. Talousarvion ulkopuoliset rahastot perustetaan omiksi yritystunnuksiksi, joka mahdollistaa niiden kirjanpidon ja tilinpäätöksen tekemisen erillään kirjanpitoyksikön kirjanpidosta. Määrittelyjen muutoshallinnan kautta on otettu käyttöön ryhmittelytekijä segmentti, joka vastaa organisaatiotasoa virastossa. Segmentti tuodaan tositteelle tulosityksikön perustiedoista ja sen avulla jaetaan tase-eriä virastotasolle. Tositejako jakaa myös reskontratilit segmenteille. Kirjanpidolle keskeisiä osa-alueita Kieku-tietojärjestelmässä ovat liikekirjanpito, talousarviokirjanpito, käyttöomaisuuskirjanpito sekä budjetointi ja valtuudet. (Valtiokonttori 2015)

Keskeistä Kiekun kirjanpidolle on myös, että kumppaniyhtiökoodi otetaan käyttöön sisäisten erien tunnistamiseksi ja täsmäyttämisen helpottamiseksi. Kiekussa luotaessa virastoja, laitoksia tai talousarvion ulkopuolisia rahastoja asiakkaiksi tai toimittajiksi, kumppaniyhtiötunnuksena käytetään nelimerkkistä yritystunnusta, joka periytyy kaikille kirjanpitoyksikkötasoista asiakasta tai toimittajaa käyttäville tapahtumille. Kieku-tietojärjestelmähankkeeseen ei vielä tässä vaiheessa sisällytetä konsolidointi-ominaisuuksia tai sisäisten erien eliminointia. Palkkatapahtumaraportointi tehdään Kieku-tietojärjestelmässä henkilöstöhallinnon puolella. Tilikausien (12 kuukautta) lisäksi on käytössä neljä erityiskirjauskautta, joita voidaan käyttää esimerkiksi tilinpäätöskirjauksiin tai organisaatiomuutoksista aiheutuviin kirjaustarpeisiin. Palvelukeskuksessa tehtävälle työlle vaikutuksellista on kauden vaihteen prosessien yhtenäistäminen. (Valtiokonttori 2015)



### 3.5.1 Liikekirjanpito

Tilikartasta luodaan kaksi eri versiota, eli konsernitilikartta ja liikekirjanpidon tilikartta. 5-merkkinen konsernitilikartta palvelee Keskuskirjanpidon raportointitasoa ja 8-merkkisellä tilinumerolla varustettu liikekirjanpidon tilikartta mahdollistaa muun muassa järjestelmätoteutuksen teknisistä syistä vaatimien tilien perustamisen. Liikekirjanpidon tilikartan tilit kytketään tilin perustiedoissa konsernitilikartan tileihin ja perustiedot ylläpidetään keskitetysti palvelukeskuksessa (Palkeet). Kirjauskäytännöt yhtenäistetään yhteisen liikekirjanpidon tilikartan ja yhtenäisten prosessien avulla. Näillä toimilla on ennen kaikkea vaikutusta palvelukeskuksen toimintaan. LKP-tilien käytön yhtenäistämällä on vaikutusta kirjanpidon laadun parantumiseen, osaamisen lisääntymiseen ja raporttien vertailtavuuteen koko valtion taloushallinnossa. (Valtiokonttori 2015)

Liikekirjanpidolla tuotetaan tuotto-kulu-perusteinen tuloksenlaskenta, tilikauden tuotto- tai kululaskelma ja tase. Liikekirjanpidon tilien osalta kirjanpitoyksikkökohtaiset alajaottelut poistuvat ja kaikilla kirjanpitoyksiköillä on käytössään yhteinen liikekirjanpidon tilikartta. Tämä mahdollistaa tilien käytön ja kirjauskäytäntöjen yhtenäistymisen ja tilikarttaa voidaan ylläpitää Kieku-tietojärjestelmässä keskitetysti. Kirjanpitoyksiköt aktivoivat käyttöönsä yhteisestä tilikartasta vain ne liikekirjanpidon (LKP) –tilit, joita ne tarvitsevat. Virastojen substanssijärjestelmissä voidaan käyttää tarkempaa tilijaottelua, jos esimerkiksi Kiekun seurantakohderakennetta ei voida niissä sellaisenaan hyödyntää. Tällöin substanssijärjestelmän ja Kieku-kirjanpidon välisessä liittymässä on tehtävä tarvittavat muunnokset näistä alatileistä Kiekun käyttämille seurantakohteille. Talousarvion ulkopuolella olevat rahastot ottavat käyttöönsä yhteisen erillisen rahastojen liikekirjanpidon tilikartan, josta samalla on poistunut rahastokohtaiset alajaottelut. (Valtiokonttori 2015)

Toiminnallisuudet:

- Liikekirjanpidon (LKP) tilikartan ylläpito.
- Muistiotositteiden käsittely.
- Kauden- ja vuodenvaihteen tehtävät.
- Raportointi, muun muassa pääkirja, päiväkirja, tuotto- ja kululaskelma, tase, tilinpäätöksen liitteet.

(Valtiokonttori 2015)

### 3.5.2 Talousarviokirjanpito

Talousarviokirjanpidon (TaKP) avulla voidaan seurata eduskunnan päättämien tulo- ja menoarvioiden toteutumista. Valtiokonttori tuottaa talousarviokirjanpidon tilijaottelun ja tilijaottelun muutokset keskuskirjanpidosta erillisinä tiedostoina. Palvelukeskus (Palkeet) perustaa talousarviokirjanpidon tilit Kieku-tietojärjestelmään ja ylläpitää niitä kirjanpitoyksikkökohtaisesti. Palkeet myös ylläpitää Kieku-tietojärjestelmässä Valtiokonttorin (VK) tiedostona tuottamia tuloarvioita ja määrärahoja. (Valtiokonttori 2015)

Kieku-tietojärjestelmähankkeessa kaikki talousarviomäärärahakaskennan piiriin kuuluvat yritystunnukset kytketään samaa rahoitusalueeseen, jonka tunnus Kiekussa on 1000 – Valtio. Rahoitusalue on ylin taso sekä rahoitusriville (tarkoitetaan TaKP eli talousarviokirjanpidon-tiliä) – että budjettivastuualuehierarkioille. Rahoitusriviä käytetään kuvaamaan talousarviokirjanpidon (TaKP) tiliä. 6-alkuiset talousarviokirjanpidon tilit perustetaan rahoitusriveinä ja ne ovat kaikille kirjanpitoyksiköille yhteisiä. Rahoitusrivit (TaKP-tilit) ovat vuosikohtaisia perustietoja ja ne perustetaan jokaiselle vuodelle erikseen. Talousarviokirjanpidontilien ja talousarviomäärärahojen ylläpito tehdään keskitetysti palvelukeskuksessa (Palkeet). Palvelukeskus tekee siirrettyjen määrärahojen ja 6-alkuisten TaKP-tilien alkusaldojen siirrot edelliseltä vuodelta. (Valtiokonttori 2015)

Talousarviokirjanpidossa budjettivastuualueella kuvataan organisatorista yksikköä. Budjettivastuualuerakenne on sama kuin kustannuspaikka- ja tulosityksikkö-rakenteet ja ne ovat ei-vuosikohtaisena voimassa. Tuloarviot ja talousarviomäärät tallennetaan yrityskohtaisesti ylätasoon budjettivastuualueelle, tapahtumatasoiset tiedot johdetaan budjettivastuualueelle käyttämällä automaattista johtamissääntöä kustannuspaikoilta ja tulosityksiköiltä. Palkeet ylläpitää järjestelmässä jakamattomien määrärahojen jakopäätöksistä aiheutuvat talousarviokirjanpidontilien ja määrärahojen muutokset kirjanpitoyksiköiden pyyntöjen mukaisesti. (Valtiokonttori 2015)

Toiminnallisuudet:

- Talousarviokirjanpidon vuositilikartan ylläpito.
- Talousarviokirjanpidon määrärahojen ja alkusaldojen ylläpito.
- Kauden- ja vuodenvaihteen tapahtumat. (Valtiokonttori 2015)

### 3.5.3 Käyttöomaisuuskirjanpito

Käyttöomaisuuskirjanpito tehdään Kieku-tietojärjestelmässä ja Kiekun myötä käyttöomaisuuskirjanpidon hoitaminen keskitetään Palkeisiin. Kiekussa ei ole erillistä irtaimisto-kirjanpito-osiota eikä erillistä laiterekisteriä. Virasto voi kuitenkin tuoda irtaimiston halutessaan Kiekuun, jolloin irtaimistoa käsitellään Kiekussa samoilla prosesseilla kuin muuta käyttöomaisuutta (Valtiokonttori 2015). Käyttöomaisuuskohteen muodollisena rajana voidaan pitää määriteltyä 10000€arvoa, jota alemmat kohteet käsitellään irtaimistona.

Kieku-tietojärjestelmän myötä virastojen käyttöomaisuuden poistokäytännöt tullaan yhtenäistämään yhteisellä arvostussuunnitelmalla. Kiekun myötä jatkossa käyttöomaisuuskohteen tilitiedot ja poistoajat tulevat automaattisesti käyttöomaisuusluokan takaa. Käyttöomaisuuden hoitaminen tullaan keskittämään palvelukeskukseen, kaikilla virastoilla on samanlainen käyttöomaisuuden käsittelyprosessi. Poistot ja korot kirjataan jatkossa käyttöomaisuudesta liikekirjanpito (LKP) – tilille, kustannuspaikalle, projektille, rahastolle ja toimintoalueelle, mikäli näitä on ylläpidetty käyttöomaisuus (KOM) – yksikön perustietoihin. Muille seurantakohteille poistot voidaan tarvittaessa vyöryttää sisäisen laskennan tietojen avulla kirjanpidossa (Valtiokonttori 2015). Käyttöomaisuutta hoidetaan Palkeissa palvelusopimuksen mukaisesti.

Toiminnallisuudet:

- Käyttöomaisuusyksikön perustaminen ja ylläpito.
- Valmiina ostetun käyttöomaisuuden hankinta.
- Hankintaprosessi projektilla (investointiprojekti).
- Irtaimiston hankintaprosessi.
- Käyttöomaisuuden myynnit.
- Käyttöomaisuuden romutus.
- Käyttöomaisuuden sisäiset siirrot.
- Investointituet.
- Käyttöomaisuuden hallinnan siirrot.

(Valtiokonttori 2015)

### 3.5.4 Budjetointi ja valtuudet

Kieku-tietojärjestelmän tietovarastoon (BI) on mahdollista kirjata kirjanpitoyksikön sisäisiä budjetteja, ennusteita, kirjanpitoyksikön valtuuksien määrää, käyttöä ja tulevien vuosien määrärahatarpeita. Kieku-tietojärjestelmän BI-tietovarastosta IP (Integrated Planning) –sovelluksesta on mahdollista raportoida edellä mainittuja eri versioihin tallennettuja tietoja rivi- tai saldotasoisesti. Kieku-tietojärjestelmän BI-tietovarastosta raportoitavat toteuman ja sisäisen budjetin yhdistelmätiedot ovat saldotasoisia ja BI-tietovarastosta raportoitavat toteuman ja valtuuksien käytön yhdistelmätiedot ovat saldotasoisia. (Valtiokonttori 2015)

Valtuusseuranta tehdään Kieku-tietojärjestelmässä Kiekun BI-IP (Integrated Planning) järjestelmässä Kieku-portaalin syöttöpohjien avulla. Järjestelmään voidaan syöttää valtuuksien määrä esimerkiksi uusi, uusittu tai uusittava valtuus, valtuuden käyttö sekä tulevien vuosien määrärahatarve eli suunnitelma määrärahatarpeesta tulevina vuosina. Valtuuden käytön kirjaukset on mahdollista yksilöidä sopimustasolle ja valtuuden käytön kirjauksesta voidaan antaa sisäisen laskennan seurantakohteita viraston tarpeen mukaan. Lisäksi valtuuden määrän ja käytön voi syöttää järjestelmään myös valuuttana tai lukumääränä. Valtuuden käytöstä aiheutuvia määrärahamenoja ei ole tarpeen seurata erikseen Kiekun valtuushallinnassa, koska järjestelmässä käytetään hyväksi talousarviokirjanpidon tuottamaan talousarviomenotietoa. Syötetyt tiedot voi tarkistaa tarkistusraporteilta, sillä järjestelmään on toteutettu raportit valtuuksien seurantailmoitusta ja Talousarvion toteumalaskelman valtuudet ja käyttö –tilinpäätösliitettä varten. (Valtiokonttori 2015)

Muutoksia aikaisempiin käytäntöihin ovat mahdollisuus valtuuksien käytön kirjaaminen samaan taloudenhallintajärjestelmään, ne kirjanpitoyksiköt joilla on omat valtuuksien hallinnan järjestelmänsä, voivat jatkaa niiden käyttöä. Valtuuksien kirjaamisen toiminnot on syytä keskittää niin kirjanpitoyksikössä kuin tukitoimintojenkin puolella jos toimijaorganisaatio on avoin. Sisäisen budjetoinnin tietojen kirjaamisen keskittämistä harvemmille toimijoille on syytä harkita virastoissa. Sisäisen budjetoinnin neuvonta ja rakenteiden ylläpito, eli IP-sovelluksen käyttö on syytä keskittää tukitoimintojen puolella (avoin toimijaorganisaatio). Jotta esimerkiksi hallinnonalanraportointi olisi mahdollista, niin osa sisäisen budjetoinnin versioista on ohjattava samansisältöiseksi. (Valtiokonttori 2015)

Toiminnallisuudet:

- Valtuuden määrän (uusi, uusittu tai uusittava valtuus) syöttäminen.
- Valtuuden käytön syöttäminen.
- Tulevien vuosien määrärahatarpeen syöttäminen.
- Valtuuksien raportointi.

(Valtiokonttori 2015)

### 3.6 Sisäinen laskenta

Keskeistä sisäiselle laskennalle Kieku-tietojärjestelmässä on yhteinen seurantakohdemalli, jonka myötä ministeriöllä on mahdollisuus koordinoida ja suunnitella kirjanpitoyksiköiden kanssa käyttöönotettavat seurantakohdemallit. Kirjanpitoyksikkö päättää virastokohtaisten seurantakohteiden osalta käyttöönotettavat seurantakohteet ja niiden koodit. Seurantakohteesta riippuen tarve tai päätös uudesta tai muutetusta seurantakohteesta tai sen koodista voi tulla kirjanpitoyksiköstä, Valtiokonttorista tai ministeriötasolta. Palvelukeskuksen vastuulla on valvoa seurantakohteiden käyttöä ja sisällöllistä yhtenäisyyttä. Palvelukeskus (Palkeet) ylläpitää seurantakohteet Kiekun perusjärjestelmässä (SAP ECC), mukaan lukien hierarkiat. Konsernitasoisista seurantakohteista Valtiokonttorin seurantakohdeasiantuntija hyväksyy, antaa koodit ja toimittaa tiedot palvelukeskukselle ylläpidettäväksi, mutta kirjanpitoyksikkö vastaa seurantakohteiden käytön ohjeistuksesta yrityksissä. Valtiokonttori vastaa yhteisten seurantakohteiden osalta käytön ohjeistuksesta. (Valtiokonttori 2015)

#### 3.6.1 Kieku-seurantakohdemalli

Kiekun seurantakohdemallin tavoitteita on tuottaa tietoa kattavasti kirjanpitoyksikön ydintoiminnasta ja tuottavuudesta. Se on samalla tulosehjauksen väline ja seuranta on olennaisilla tasoilla. Malli on viraston sisäisen johtamisen tuki ja se kattaa ulkoisen ja sisäisen laskennan. Yhteinen järjestelmä Kiekussa luo hallitun kokonaisuuden ja yhteiset seurattavat asiakokonaisuudet pätevät koko valtiolla. Käyttöönoton yhteydessä otetaan käyttöön yhteinen seurantakohdemalli, jonka sisällön suunnittelussa on tärkeää tehdä tiivistä yhteistyötä talous- ja henkilöstöhallinnon välillä, sillä malli vaikuttaa molempiin osa-alueisiin. Kirjanpitoyksikön johdon on sitouduttava

mallin suunnitteluun, jotta tulosohjauksen tarpeet tulevat huomioitua. Lisäksi seurantakohdemallin suunnittelussa on syytä huomioida myös prosessinäkökulma, esimerkiksi suoritteet tulisi voida johtaa suoraan toiminnoista. (Valtiokonttori 2015)

Seurantakohteita on sekä konsernitason, yhteisiä että kirjanpitoyksikkötasoisia. Seurantakohteita on yhteensä 14, joista kirjanpitoyksikkö voi valita käyttöönsä enintään 11. Luonnollisestikaan kaikkia seurantakohteita ei tarvitse ottaa käyttöön, jos niille ei ole kirjanpitoyksikön seurannan kannalta tarvetta. Mallissa olevilla seurantakohteilla pystytään hoitamaan tyypillisen viraston tärkeimmät suunnittelun ja seurannan kohteet. Seurantakohteet täydentävät suunnittelun ja seurannan osalta myös Kieku-tietojärjestelmän muut toiminnallisuudet sekä erilaiset liitännäisjärjestelmät, kuten M2 matkahallintajärjestelmän ja erilaiset substanssijärjestelmät. Yhteinen seurantakohdemalli luo hyvät edellytykset suunnittelun ja seurannan yhtenäistämiseksi seurantakohteittain sisällöllisesti kuin valtiokonserni- ja hallinnonalakohtaisesti. Ministeriö koordinoi hallinnonalansa kirjanpitoyksiköiden kanssa kirjanpitoyksikkökohtaisten seurantakohteiden suunnittelua ja toteutusta ja kirjanpitoyksikön tehtävänä on omaa toimintaansa palvelevien laskentakohteiden ja koodien määrittäminen seurantakohteiksi. Tiedot kirjanpitoyksikön käyttöön ottamista seurantakohteista ylläpidetään yhtenäisesti ja keskitetysti palvelukeskuksessa (Palkeet). (Valtiokonttori 2015)

Kieku-seurantakohdemallissa jokainen seurantakohde tarkoittaa eri asiaa. Toiminnot kuvaavat aitoa tekemistä. Suoritteet kuvaavat aitoja aikaansaannoksia. Projektit kuvaavat aitoja projekteja, joilla on aikataulu. Seurantakohdemallin (käytetään lyhennettä seuko) rakentaminen perustuu siihen että ydin- ja ohjaustoiminnot muodostuvat prosesseista, joista syntyy suoritteita. Samaan toimintoon voi liittyä useampi samantyyppinen suorite muodostaen suoriteryhmän. Koodien määrittely alhaalta ylöspäin, eli ensin määritellään suorite, projekti ja asiakas. Kieku-seurantakohdemalli rakentuu kuviossa 5. ja sen mukaisia seurantakohteita ovat:

- Kirjanpitoyksikkö, talousarvionalouteen kuuluva virasto, laitos tai rahasto, kirjanpitoyksikölle kuuluu muun muassa maksuliikkeen ja kirjanpidon hoitaminen, tilinpäätöksen laatiminen sekä näiden tehtävien sisäinen valvonta, yritystunnukset perustetaan kirjanpitoyksikkö tasolle jolloin niille voidaan laatia tilinpäätökset.
- LKP-tili, valtion liikekirjanpidolla tuotetaan tuotto-kulu-perusteinen tuloksenlaskenta (tilikauden tuotto- tai kulujäämä) ja tase, liikekirjanpidon tehtävänä on myös tositteisiin

perustuvien kirjausten avulla pitää talousyksikön ja sitä ympäröivillä markkinoilla olevien muiden talousyksikköjen rahavarat ynnä muut erät erillään toisistaan.

- Toimintayksikkö, järjestelmässä tulosityksikkö tai kustannuspaikka, kuvaa kirjanpitoyksikön sisäisen organisaatorakenteen ja hierarkian, sitä käytetään muun muassa tuotto- ja kulukirjauksissa, raportoinnissa, sisäisessä budjetoinnissa, vyörytyksissä ja käyttöomaisuuden perustiedoissa, toimintayksikkö toimii yhdistävänä tekijänä Kiekun taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon välillä.
- TaKP-tili, talousarviokirjanpidolla mahdollistetaan eduskunnan päättämien tulo- ja menoarvioiden toteutumisen seuranta, talousarviokirjanpidon tilien ja niiden sisällön tulee vastata talousarviota ja sen tilijaottelua, talousarviokirjanpito käsittää talousarviotilit, siirrettyjen määrärahojen tilit ja Valtiokonttorin (VK) määräämät talousarviokirjanpidon tilit.
- Valtuus, määrältään ja käyttötarkoitukseltaan rajattu oikeus tehdä sopimuksia ja antaa sitoumuksia, valtuuden käytöstä aiheutuvat määrärahatarpeet on suunniteltu joko kokonaan tai osittain seuraavien vuosien talousarvioihin, seurantakohteen avulla seurataan eduskunnan valtion talousarviossa myöntämiä valtuuksien käytöstä aiheutuneita talousarviomenoja talousarviokirjanpidon mukaisina.
- Projekti, projektilla on aina aikataulu, alkamis- ja päättymispäivämäärä, projektilla on selkeä tavoite, suunnitelma ja resurssit jonka tuloksia seurataan, projektin asettaja määrittää onko kyseessä valtiotasoinen vai virastotasoinen projekti, asettaja määrittää miten ja millä tarkkuudella seuranta toteutetaan, projekteja voidaan seurata ja raportoida perustietojen, organisaatietietojen sekä lisäluokitusten avulla.
- Toiminto, kuvaa niitä tehtäviä tai toimintoja joita valtionhallinnossa ja sen virastossa tehdään, toiminnon tulee olla viraston toiminnan kannalta mitattavissa oleva kokonaisuus, toiminnot jakautuvat ydin- ja tukitoimintoihin ja ne kytketään valtioneuvoston ohjesäännön mukaiseen hierarkiaan, tukitoiminnot ovat yhteisiä koko valtionhallinnolle mutta kirjanpitoyksikkö voi niitä tarkentaa, toimintoa hyödynnetään myös vyörytyksissä välillisten palkkakustannusten ja yleiskustannusten kohdistamisessa lopullisille laskentakohteille.
- Suorite, prosessissa tai toiminnoissa aikaansaatu tuotos (output), voivat olla hallinnonalan, viraston, toimintayksikön, prosessin tai toiminnon tuotoksia, ovat maksullisia tai maksuttomia tuotteita, palveluita tai aikaansaannoksia, luovat edellytyksiä toiminnan tehokkuudelle, taloudellisuuden ja tuottavuuden seurannalle.

- Alue/Kunta, alueryhmittely perustuu Tilastokeskuksen määrittelemiin hallinnollisiin alueisiin joiden perustana on kunta ja ulkomaiden osalta valtio, tämän seurantakohteen avulla on mahdollista tuottaa alue- ja kuntakohtaisia tilastoja ja raportteja.
- Kumppanikoodi, kumppanikoodi kertoo sen mille valtion kirjanpitoyksikölle meno maksetaan tai keneltä tulo saadaan, sen avulla tullaan myöhemmin toteuttamaan konsolidointi ja sisäisten erien eliminoinnit, kumppani-seurantakohde tarvitaan sisäisten erien tunnistamiseksi ja täsmäytyksen helpottamiseksi, se mahdollistaa myös sisäisen laskutuksen Kiekussa olevien kirjanpitoyksiköiden välillä.
- Seurantakohde 1, kirjanpitoyksikön vapaasti valittavissa, kirjanpitoyksikön päätettävissä oleva seurantakohde joilla kirjanpitoyksikkö voi tuottaa raportointia omaa seurantaansa varten.
- Seurantakohde 2, kirjanpitoyksikön vapaasti valittavissa, kirjanpitoyksikön päätettävissä oleva seurantakohde joilla kirjanpitoyksikkö voi tuottaa raportointia omaa seurantaansa varten.
- Seurantakohde 3, ei käytössä.
- Seurantakohde 4, ei käytössä.
- (Henkilö), joka on käytössä ainoastaan henkilöstöhallinnossa  
(Valtiokonttori 2015)



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Seukoto/ valtio	Kirjan- pito- yksikkö	LKP-tili	Toiminta- yksikkö	TaKP-tili	Valtuus	Projekti	Toiminto	Suorite	Alue/ kunta	Kump- pani	Seuranta- kohde 1	Seuran- takohde 2	Varalla 1	Varalla 2
Kieku	Yritys	Pääkirja- tili	Kustannuspalkka Tulosityksikkö Segmentti	Rahoitus- rivi	Sisäinen tilaus	Projekti (PRR-osa)	Toiminto- alue	Rahasto	Alue/ kunta	Kump- paniyhtiö	Seuranta- kohde 1	Seuranta- kohde 2	Seuran- takohde 3	Seuran- takohde 4
P/V	P	P	V/P (tuotto- ja kulutileillä)	V/P	V/P	V	V/P	V	V	V/P	V	V	Ei käytössä	Ei käytössä
Laskenta- toimen alue	Ulkoinen	Ulkoinen	Sisäinen Ulkoinen Ulkoinen	Ulkoinen	Muu ulkoinen	Sisäinen	Sisäinen	Sisäinen	Muu sisäinen	Ulkoinen	Muu sisäinen	Muu sisäinen	Muu sisäinen	Muu sisäinen
Pituus	4	8 (5+3)	10	15	10	24	10	10	3	4	8	8	10	10

- 1) Kirjanpitoyksikkö (Kirjanpitoyksikkö)
- 2) LKP –tili (Liikekirjanpidon tilit)
- 3) Toimintayksikkö (Virastot ja sisäinen organisaatio)
- 4) TaKP-tili (Talousarviokirjanpidon tilit)
- 5) Valtuus (Valtuus)
- 6) Projekti (Virasto, useamman viraston, valtakunnalliset)
- 7) Toiminto (Ydintoimintojen hierarkia ja tukitoimintojen ylätasot)
- 8) Suorite (Viranomais-suorite, maksullinen toiminnan suoritteet)
- 9) Alue/Kunta (Kunta 3 nro + maat SAP:n vakiokoodit)
- 10) Kumppanikoodi (Valmius konsernilaskentaan, sisäinen laskutus)
- 11) Seurantakohde 1 (Vapaa 1, viraston omaan käyttöön)
- 12) Seurantakohde 2 (Vapaa 2, viraston omaan käyttöön)
- 13) Seurantakohde 3 (Varalla 1, virastokohtainen, ei käytössä)
- 14) Seurantakohde 4 (Varalla 2, yhteinen, ei käytössä)

- Valtiotasoinen
- Kirjanpitoyksikkökohtainen
- P = pakollinen
- V = vapaaehtoinen

- 15) Henkilö (Käytössä ainoastaan henkilöstöhallinnossa)

Kuvio 5. Kieku-seurantakohdemalli (Valtiokonttori 2015)

Seurantakohdemallin ja seurantakohteiden ylläpidon toimijat ovat kirjanpitoyksikkö, Valtiokonttorin talous ja henkilöstö –toimiala, Valtiokonttorin Kieku –toimiala, palvelukeskus ja Kiekun toimittaja CGI. Kirjanpitoyksikkö suunnittelee tarvitsemansa seurantakohteet Kiekun-seurantakohdemallin mukaisesti. Valtiokonttorin talous ja henkilöstö –toimiala vastaa seurantakohdemallin sisällöllisestä ohjeistuksesta ja tukee Kiekun käyttöönotossa kirjanpitoyksikköä seurantakohteiden suunnittelussa. Valtiokonttorin Kieku –toimiala tukee Kiekun käyttöönotossa kirjanpitoyksikköä seurantakohteiden suunnittelussa. Palvelukeskus (Palkeet) osallistuu Kiekun käyttöönotossa seurantakohteiden suunnitteluun ja on käyttöönoton jälkeen seurantakohdemallin ja seurantakohteiden ylläpidon ohjeistaja sekä ylläpitää seurantakohteet Kieku-tietojärjestelmään. Kiekun toimittaja CGI osallistuu käyttöönotossa seurantakohteiden suunnitteluun ja ylläpitää eri seurantakohdeversiot Kiekun kehitysympäristöön, Kiekun hyväksymistestaus- ja konversioympäristöihin sekä Kiekun tuotantoympäristöön. (Valtiokonttori 2015)

### 3.6.2 Sisäinen budjetointi

Kieku-tietojärjestelmä sisältää toiminnallisuudet, joilla ylläpidetään seurantakohteita ja sisäistä budjetointia sekä kohdistetaan palkkakustannukset seurantakohteille työaikojen suhteessa. Sisäinen budjetointi tehdään Kiekussa SAP BI-IP (Integrated Planning) järjestelmässä, joka samalla mahdollistaa sisäisen budjetin ja ennusteiden tallentamisen järjestelmään kahdella vaihtoehtoisella tavalla:

1. Käyttämällä Kieku-portaalin valmiita syöttöpohjia joita on viisi kappaletta. Ensimmäinen syöttöpohja sisältää kaikki seurantakohteet, joista käyttäjä valitsee budjetoitavat seurantakohdekombinaatiot. Neljä seuraavaa syöttöpohjaa ovat suppeampia ja niiden nimen perusteella kerrotaan budjetoitavat seurantakohteet. Suppeammilla syöttöpohjilla on mahdollista budjetoida liikekirjanpito (LKP) –tilin hierarkiasolmuille (LKP-tilin summatasolle), joilta Kieku-tietojärjestelmä jakaa tiedon kirjaustasolle. Muiden seurantakohteiden osalta budjetointi tapahtuu suoraan kirjaustasolle. Syöttöpohjien avulla tallennetut budjetit näkyvät raporteilla tallentamista seuraavana päivänä (yönylipäivitys).
2. Lataamalla budjetti Kiekuun määrämuotoisen Excel-lomakkeen avulla, jolloin virasto täyttää määrämuotoisen Excel-lomakkeen ja toimittaa sen palvelukeskukseen (Palkeet) .csv-muodossa. Palkeet lataa tiedoston Kieku-tietojärjestelmään, jonka jälkeen budjettiluvut näkyvät raporteilla. Lomake täytetään alimmalla mahdollisella tasolla, eli kirjaustasolla.

(Valtiokonttori 2015)

Sisäisen budjetoinnin prosessit ovat kaikille Kieku-tietojärjestelmän käyttäjille yhteiset ja kaikki Kiekun yhteiset seurantakohteet ovat käytettävissä budjetoinnissa. Itse järjestelmään on toteutettu useita raportteja, joiden avulla voidaan verrata sisäistä budjettia ja / tai ennustetta toteutumaan.

Raportit sijaitsevat Kieku-portaalissa. Toiminnallisuudet:

- Sisäisen budjetin sekä ennusteiden syöttäminen ja ylläpito järjestelmässä.
- Sisäisen budjetin ja toteuman sekä sisäisen budjetin ja ennusteen vertailuraportit.

(Valtiokonttori 2015)

### 3.6.3 Vyörytykset ja palkkakustannusten kohdistaminen

Kieku-tietojärjestelmässä ei tällä hetkellä ole välinettä kustannusten vyöryttämiseksi esimerkiksi tukitoiminnoilta ydintoiminnoille ja siitä edelleen suoritteille ja projekteille. Tämä mahdollisuutta toiminnallisuuksien lisäämiseksi Kiekuun tutkitaan. Palkkakustannukset kohdistetaan palkkajärjestelmässä seurantakohteille työaikoihin perustuen. Palkkajärjestelmästä seurantakohteille jaetut palkkakustannukset siirretään SAP BI –järjestelmään raportointia varten. Vuoden 2015 alusta alkaen palkkakustannusten kohdistaminen on tapahtunut SAP BI –järjestelmässä. Samalla laskentaa on yksinkertaistettu. (Valtiokonttori 2015)

### 3.7 Analyysiraportointi

Kieku-tietojärjestelmä sisältää hyvät edellytykset analyysiraportoinnin toteuttamiseksi eli niin sanotun Business Intelligence (BI) välineet, tietovaraston ja kysely- ja raportointityökalun. Analyysiraportointia varten tiedot latautuvat perusjärjestelmistä tietovarantoon päivittäin. Analyysiraportointiin pääsee Kieku-portaalin kautta, joka on virkamiehen oletusarvoinen Kiekun käyttöväylä, joten se on laajasti virastojen henkilöiden käytössä. Käyttöoikeudet pääosin myönnetään kirjanpitoyksikkö- tai virastotasoisesti, projektiraporttien osalta käyttöoikeuksia voidaan rajata myös erilaisilla tavoilla. Analyysiraportoinnin avulla voidaan joustavasti täyttää moniulotteisia raportointitarpeita ja käyttäjät voivat muokata tulosten näkymiä tarvitsemaansa muotoon, lisäksi tiedoissa voi muun muassa porautua vähintään saldotasolla, vaihtaa tarkastelunäkökulmia, vaihtaa sarakejärjestystä ja suodattaa tietoja tiettyihin arvoihin. Käyttäjä voi halutessaan tallentaa muokkaamansa näkymän omiin suosikkeihinsa, jolloin tallennettu muokattu näkymä on hänellä uudelleen suoraan käytettävissä. (Valtiokonttori 2015)

Esimiehillä on käytössään erilaisia alaisiaan koskevia Kieku-raportteja kuten:

- Henkilötiedot
- Poissaolot
- Tutkinnot, koulutukset
- Palkkarakenne (budjetoidut palkkatiedot)

- Ajanhallinnan hyväksymättömät tunnit
- Hyväksytyt ja toteutuneet tunnit

(Valtiokonttori 2015)

Taloushallinnon raportointi tukee Kiekussa ensisijaisesti taloustiedon seuranta ja analysointia johdon näkökulmasta. Kieku-portaalin kautta virastojen käyttöön on tarjolla raportteja sisäisestä laskennasta, budjetin seurannasta, projekteista, myynnistä ja työtunneista, lisäksi saatavissa on ensisijaisesti viraston ja Palkeiden taloushallinnon ammattilaisille tarkoitettuja vakiomuotoon suunniteltuja raportteja kirjanpidosta ja valtuuksien hallinnasta. Mukana on myös osa tilinpäätöksen liitteistä raporttimuodossa. Onnistunut analyysiraportointi edellyttää kirjanpitoyksikön suunnittelusta ja seurannasta vastaavilta henkilöiltä aktiivista panosta Kieku-tietojärjestelmän tarjoaminen raporttimahdollisuuksien hyödyntämisessä etenkin, jos halutaan vakiosta poikkeavaa raportointia. (Valtiokonttori 2015)

### 3.8 Kieku-portaali

Kieku-tietojärjestelmän myötä virkamiehille tulee käyttöön Kieku-portaali, jossa osa toiminnoista tulee vain esimiesten käyttöön. Kieku-portaali korvaa nykyiset ESS:it ja työaikajärjestelmät, joiden avulla virkamiehet ovat muun muassa hakeneet lomiam ja virkavapaita sekä ilmoittaneet käyttämänsä työajan. Portaalin kautta käytettävissä olevat toiminnot on rajattu käyttöoikeuksin. Valtion henkilöstöhallinnon toimintamallia on uudistettu kohti tehokkaampia palveluja. Tämä tapahtuu kehittämällä henkilöstöhallinnon prosesseja ja palveluita sekä näitä tukevia Kieku-järjestelmän sähköisiä portaalilomakkeita. Uudistettuun toimintamalliin siirrytään asteittain ja samalla sähköisten lomakkeiden määrää Kiekussa lisätään. (Valtiokonttori 2015)

Kieku-portaalin toiminnallisuudet virkamiehelle ovat:

- Tehtävälista, jossa tulee tiedoksi palvelusuhteeseen liittyviä ilmoituksia.
- Omat tiedot, nimi-, pankki-, osoite ja kielitietojen muuttaminen.
- Työaika, suunnitellun työajan tarkastelu, toteutuneen työajan tietojen tarkistus ja korjaaminen mukaan lukien kulunvalvonnan leimausten korjaus, sovitun työajan tai työaikakorvausten ehdottaminen työaikapankkiin, toteutuneiden varallaolojen

ilmoittaminen, työajan kohdentaminen seurantakohteille, työaikapankkien saldojen tarkastelu ja omien työaikakorvausten tulosten tulostusmahdollisuus.

- Vuosilomat, esityksen tekeminen vuosilomat pitämisestä, lomarahen vaihtamisesta vapaaksi ja vuosiloman säästämisestä, jäljellä olevien lomapäivien ja vaihto- sekä säästövapaan tarkastelu.
- Tehtäväkuvaus, oman tehtäväkuvauksen tarkastelu mikäli virastolla on käytössä tämä osuus.
- Koulutus, oman viraston ja valtiokonsernin yhteisen koulutustarjonnan tarkastelu, koulutukseen ilmoittautuminen, koulutukseen ilmoittautumisen peruuttaminen, palautteen antaminen koulutuksista.
- Osaaminen, oman osaamisen arvioiminen.
- Poissaolot, poissaoloilmoituksen, virkavapaus- tai työstä vapautushakemuksen tekeminen, ulkoiseen henkilöstökoulutukseen, luottamustoimintaan, yhteistoimintaan tai virkistystoimintaan osallistumisesta ilmoittaminen, oman tiimin kalenteri, jossa nähtävillä tiimin suunnitellut poissaolot.
- Palkkalaskelma, oman palkkalaskelman katsominen.
- Lomakkeet, vireillä olevien omien palvelusuhdeasioiden käsittelyn tilan tarkastelu, lomake osittaisen virkavapauden tai työstä vapautumisen hakemiseen, harkinnanvarainen virkavapaus ja irtisanoutumislomake.

(Valtiokonttori 2015)

Esimiehille on olemassa vielä erikseen muutamia ominaisuuksia Kieku-portaalissa, muttei niiden tarkastelu ole olennaista tämän tutkimuksen kannalta. Olennaista on se, että analyysiraportoinnin raportteja käytetään Kieku-portaalin kautta, jossa löytyy raportoinnille oma välilehtensä. Kyseinen raportoinnin välilehti näkyy Kieku-portaalissa niille virkamiehille, joilla on käyttöoikeuksia raportointiin. Analyysiraportointia on esitelty edellisessä luvussa.

### 3.9 Kiekun kustannukset

Kieku-hankkeen kokonaisbudjetti on 125 miljoonaa euroa vuosina 2008 – 2016. Hankkeen kustannukset jakautuvat Kieku-tietojärjestelmän rakentamiseen ja käyttöönottojen sekä

käyttömenojen osalta oheisten taulukoiden 1. ja 2. mukaisesti vuosina 2008 – 2016. Huomioitavaa on, että vuosien 2014 – 2016 luvut ovat suunnitelmia. (Valtiokonttori 2015)

Menot 1 000 €	Toteutunut		Suunnitelma			
	2008-2012	2013	2014	2015	2016	Yhteensä
Rakentamis- ja käyttöönotonmenot	47 096	11 995	9 034	9 158	7 508	84 791
Käyttömenot	18 488	10 319	11 088	12 979	11 712	64 586
Virastojen osuus käyttömenoista	0	-2 135	-3 386	-7 238	-11 684	-24 442
<b>Menot yhteensä</b>	<b>65 584</b>	<b>20 179</b>	<b>16 736</b>	<b>14 900</b>	<b>7 536</b>	<b>124 935</b>

Taulukko 1. Kieku menorakenne (Valtiokonttori 2015)

Oheisessa taulukossa 1. käyttömenot ovat virastojen kustannuksia. Virastojen Kieku-käyttöönotot jatkuvat aina vuoden 2016 loppuun asti. Koska virastoille voidaan kohdistaa vain niiden omaa käyttöä koskevat menot, niin maksaa Kieku hanke käyttöönottojen jatkuessa hankkeen budjetista sen osan käyttömenoista, joka jää virastojen toimesta rahoittamatta. Yllä kuvatut menot jakaantuvat tarkemmin eriteltyinä seuraavasti taulukko 2. (Valtiokonttori 2015)

Menot 1 000 €	Toteutunut		Suunnitelma			
	2008-2012	2013	2014	2015	2016	Yhteensä
Lisenssien hankinta- ja ylläpito	6 636	4 635	1 128	1 983	2 406	16 788
Toteutus- ja käyttöönottoimitukset (toimittaja)	31 290	4 635	5 177	4 768	3 955	49 825
Henkilöstö-, tila-, konsultti- ja hallintomenot	18 121	6 116	5 928	6 007	4 554	40 726
Tuotannon kehitys, ylläpito ja käyttöpäalvelu	9 537	6 929	7 889	9 379	8 305	42 038
Virastojen osuus käyttömenoista	0	-2 135	-3 386	-7 238	-11 684	-24 442
<b>Menot yhteensä</b>	<b>65 584</b>	<b>20 179</b>	<b>16 736</b>	<b>14 900</b>	<b>7 536</b>	<b>124 935</b>

Taulukko 2. Kiekun tarkennettu menorakenne (Valtiokonttori 2015)

Taulukossa 2. menot on kuvattu tarkemmalla tasolla ja huomioitavaa on että vuosien 2014 – 2016 luvut ovat vielä vahvistamattomia eli suunniteltuja. Kieku-tietojärjestelmän ylläpitoon ja käyttöön liittyvät vuosikustannukset tulevat olemaan noin 13 miljoonaa euroa siinä vaiheessa, kun kaikki virastot käyttävät Kieku-tietojärjestelmää, eli ollaan täydessä tuotannossa. Asiakasvirastot maksavat tämän osana Palkeiden palvelusopimusta. (Valtiokonttori 2015)

### 3.9.1 Valmisteluvaihe ja konversiokustannukset

Virastokohtaisia konversio- ja liittymäkustannuksia suunnitellaan ja seurataan erikseen omissa käyttöönottoprojekteissaan. Koulutus on osa muutosjohtamista ja koulutuskustannukset eivät edellytä näin tarkkaa seurantaa. Konversioiden sisältöasiat käsitellään ensisijaisesti osana taloushallinto ja henkilöstöhallintoprojekteja. Valtiokonttorin Kiekua koskevassa talouden suunnittelussa ja seurannassa otetaan huomioon seurantakohteet, virastokohtaiset konversiot ja luodaan raamit liittymä- ja koulutuskustannuksille. Valtiokonttorin (VK) projektipäälliköt johtavat töiden suorittamista mukaan lukien tarvittavien töiden tilaamisen ja laskujen maksun toimittajilta,

mukaan lukien myös niin sanotut kolmannen osapuolen toimittajat kuten CGI:n ja Tiedon. 3. osapuolen toimittajan töiden tilaamisessa ja johtamisessa tehdään kiinteää yhteistyötä toimittajaan sopimustilanteessa olevien virastojen kanssa. Kieku-tietojärjestelmähankkeen yhteisesti rahoittaman osuuden ylittävät virastokohtaiset kustannukset veloitetaan virastoilta Valtiokonttorin toimesta. (Kallavuo 2014)

Valtiokonttori vastaa tarvittavien tietojen teknisestä konvertoinnista nykyjärjestelmistä Kieku-tietojärjestelmään ja tästä aiheutuneista konversiokustannuksista, sisältäen myös tietojen poiminnan nykyjärjestelmistä joita voivat olla esimerkiksi AdeEko, Raindance, Intime, Meritt, Personec F.V. tai Prima. Valtiokonttori vastaa myös nykyjärjestelmien tietojen puhdistamisesta aiheutuvista kustannuksista siltä osin kuin puhdistusta voidaan ja kannattaa antaa ulkopuolisen palvelutarjoajan suoritettavaksi. Puhdistamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä tietojen tarkistamista ja täydentämistä, esimerkiksi toimittajatietojen puhdistus ja kooditus. Virasto vastaa oman työn kustannuksista, eli tehdään työtä virastossa tai teetetään palvelukeskuksissa. Esimerkkejä tästä ovat konversioiden määrittelyyn osallistuminen, sisäisesti tehtävät tietojen puhdistukset, perustietojen vieminen käsin Kiekuun, konversiotulosten tarkistaminen. Sama periaate koskeen myös liittymiä ja koulutusta. Konvertoitavat tiedot taloushallinnon osalta ovat:

- Projektit
- Ostoreskontra, toimittajarekisteri, toimittajarekisterin pankkitilit
- Myyntireskontra, asiakasrekisteri
- Avoimet laskut
- Käyttöomaisuuskirjanpito, käyttöomaisuuskirjanpidon perustiedot, irtaimistorekisterin tiedot
- Liikekirjanpito, kuluvan vuoden kuukausisaldot, tilivuotta edeltävien vuosien toteumatiedot (-1 ja -2v.), tilivuotta edeltävien vuosien ja kuluvan vuoden liikekirjanpidon taseen (LKP) alkusaldot (kuluva tilivuosi, -1v. ja -2v.)
- Talousarviokirjanpito, kuluvan vuoden tiedot tulevat keskuskirjanpidosta, tilivuotta edeltävien vuosien talousarviokirjanpidon (TAKP) viimeisimmät tilijaottelut, tilivuotta edeltävän vuoden 6-alkuisten talousarviokirjanpidon (TAKP) alkusaldot (-1v.)

(Kallavuo 2014)



### 3.9.2 Liittymien rakentamisen kustannukset

Valtiokonttori vastaa kaikille virastoille yhteisten liittymien toteutuksen kustannuksista Kieku-tietojärjestelmässä. Näitä yhteisiä liittymiä ovat: keskuskirjanpito, maksuliikeohjelmisto (Basware, OpusCapita), myynti- ja korkolaskut sekä maksukehotukset Itellaan, M2, palkkalaskelmat e-kirjeenä palkkionsaajille, palvelusuhderekisteri (PSR), Rahakas, Rondo R8, Tahti, Tilha-liittymä Rondon kautta, verottaja (henkilöverotiedot, vuosi-/kausi-ilmoitukset), VTV ja YAP (entinen järjestöpalvelut, ay-jäsenmaksut). Virastoille yhteisten liittymien lisäksi Valtiokonttori vastaa VM:n myöntämän budjetin puitteissa liittymien toteutuksesta Kiekun ja virastojen substanssijärjestelmien välille, jos substanssijärjestelmä on ollut olemassa Kieku-käyttöönoton aikana tai sen toteutus on tehtävä Kiekun käyttöönoton rinnalla. Yksi kirjanpitoyksikkö voi toteuttaa enintään viisi Kiekun substanssiliittymää Valtiokonttorin rahoituksella, mutta määrää tärkeämpi rajoitin on raha, koska myönnetty budjetti on jaettu tasan kirjanpitoyksiköille. Kunkin kirjanpitoyksikön liittymiin voi käyttää enintään 135 000€ Liittymät toteutetaan käyttäen valtion yhteistä integraatiopalvelua (VIA). Kustannukset voivat muodostua Valtorin tai muun 3. osapuolen työstä kun ne koskevat tietojen poimintaa tai lataamista viraston järjestelmästä tai järjestelmään. (Kallavuo 2014)

Tyypillisiä kirjanpitoyksikön järjestelmiä, joihin tarvitaan liittymät Kieku-tietojärjestelmässä, ovat operatiiviset järjestelmät, jotka tuottavat kirjanpidon tapahtumia Kiekuun. Kieku sisältää laskutuksen ja myyntireskontran osana tulojen käsittelyä ja virastolla voi olla mahdollisesti myös kassajärjestelmä. Viraston kulunvalvontajärjestelmät, käyttövaltuushallintaratkaisut ja henkilöstöresurssien operatiivisen toiminnan suunnittelu, esimerkiksi henkilöiden perustiedot Kiekusta. Kulunvalvontajärjestelmistä leimaustiedot Kiekuun ja saldotiedot Kiekusta kulunvalvontajärjestelmään. Johdon analyysiraportointi, Kieku tuottaa talouteen ja henkilöstöön liittyviä tietoja, joita yhdistetään viraston substanssijärjestelmien tuottamaan operatiiviseen tietoon. (Kallavuo 2014)

#### 3.9.2.1 Liittymien ylläpidon kustannukset

Valtiokonttori vastaa Kieku-tietojärjestelmän ja muiden yhteisten järjestelmien välisten liittymien ylläpidon kustannuksista. Lisäksi Valtiokonttori vastaa substanssi-kirjanpitoyksikkö-liittymien ylläpidon kustannuksista siltä osin kuin liittymien kautta tulevat tiedot tuodaan Kiekusta niin

sanotun VIA-liittymän rajalle muokattavaksi ja siirrettäväksi substanssijärjestelmään tai poimitaan Kiekuun, kun ne on tuotu substanssijärjestelmästä VIA-liittymän rajalle ja muokattu Kiekun edellyttämään muotoon. Kirjanpitoyksikkö vastaa VIA:n ja substanssijärjestelmän välisen tietojen siirron ylläpidon kustannuksista mukaan lukien tietojen muunnokset substanssijärjestelmän muodosta Kiekun edellyttämään muotoon ja päinvastoin. Tämä pätee vaikka Kieku-hanke olisikin maksanut tämän osuuden rakentamisen osana käyttöönottoa. Virastot ovat perinteisesti vastuussa substanssijärjestelmiensä ja talous- ja henkilöstöhallinnon perusjärjestelmiensä välisten liittymien kustannuksista. Huomioitavaa on että virastolle tulee Kiekun veloitusten lisäksi tuotannossa veloituksia Valtorin yhteisten palveluiden käytöstä, esimerkiksi VY-verkko eli Valtion yhteinen tietoliikenneverkko, näitä kuluja ei ole esitelty tässä. (Kallavuo 2014)

### 3.9.3 Koulutuskustannukset

Valtiokonttorin Kieku-hanke vastaa ammattikäyttäjien peruskoulutuksesta, mikäli tuotantokäytön aikana tarvitaan täydennyskoulutusta ammattikäyttäjille, ovat kustannukset viraston vastuulla. Myös Palvelukeskus järjestää ammattikäyttäjille koulutusta. Valtiokonttori vastaa virka- ja esimiesten koulutuspalvelun HAUS:in kanssa tehtävän tuotteistamisen kustannuksista sekä ammattikäyttäjien koulutuksen kustannuksista. Virasto vastaa virka- ja esimiesten varsinaisen koulutuksen kustannuksista käytettiin HAUS:in tarjoamaa tuotteistettua koulutuspalvelua tai ei. Esimerkkejä toteutetuista koulutuksista vuoden 2014 hintoineen ovat:

- Virkamiesten Kieku-koulutus (1,5h) – 600€+ alv
- Virkamiesten Kieku-koulutus (2h) – 700€+ alv
- Esimiesten Kieku-koulutus (2h) – 700€+ alv
- Esimiesten tai virkamiesten Kieku-koulutus (yksityiskohtaisempi läpikäynti – 3h) – 1000€+ alv
- Esimiesten Kieku-koulutus (yksityiskohtaisempi läpikäynti – 4h) – 1200€+ alv
- + kouluttajan suunnittelu- ja valmistelupäivät 450€+ alv / päivä
- + asiakasvirasto maksaa kouluttajan matkakustannukset ja päivärahat toteutuneen mukaan (kouluttaja Tampereelta)
- Lähitukihenkilökoulutus (Valtiokonttori ostaa koulutuksen HAUS:lta) – 4400€+ alv, kun koulutus pidetään Helsingissä. Jos koulutus pidetään jossain muualla kuin Helsingissä tai

tiloissa joiden käyttämisestä tulee lisäkustannuksia, syntyvistä kouluttajan matkakustannuksista, tilavuokrista tai mahdollisista tarjoilukustannuksista sovitaan erikseen koulutuskohtaisesti

(Kallavuo 2014)

#### 3.9.4 Kiekun käyttökustannukset

Kiekun ylläpitoon liittyvät vuosikustannuksen ovat noin 13 miljoonaa euroa kun Kiekussa ollaan täydessä tuotannossa eli kaikki virastot käyttävät Kiekua. Asiakasvirastot maksavat tämän osana palvelukeskuksen palvelusopimusta. Käyttökustannukset ovat hiukan tätä alemmat niin kauan, kun virastojen Kieku-käyttönotot ovat vielä kesken, tänä aikana Kieku-hanke rahoittaa osan käyttökustannuksista sillä tarkoituksella, että viraston (kirjanpitoyksikön) maksama käyttömaksu on sama käyttöönottoajankohdasta riippumatta. Vuosikustannukset koostuvat Kiekun ohjelmistolisensseistä, käyttökustannuksista, jatkuvasta ylläpidosta ja kehittämisestä sekä järjestelmäpäivityksistä ja näihin liittyvistä henkilöstökustannuksista. Kiekun käyttökustannusten jakosuhteet täyden tuotannon tilanteessa ovat:

- Järjestelmän ylläpito ja kehittäminen 37%
- Järjestelmän käyttöpalvelut 34%
- Henkilöstökustannukset 18%
- Lisenssimaksut 11%

(Valtiokonttori 2015)

##### 3.9.4.1 Virastojen maksamat vuosimaksut

Kieku-tietojärjestelmän osalta on todettu oikeudenmukaisimmaksi vaihtoehdoksi, että jokainen kirjanpitoyksikkö kirjanpitoyksikön kokoluokituksen (henkilötyövuosi HVT-määrä) mukaisen maksuosuuden ja arvioituun käyttäjämäärään perustuvan maksuosuuden. Veloitusten ajankohdat ovat samat kuin palvelukeskuksen (Palkeet) veloituksilla eli järjestelmäkustannukset tulevat osana Palkeiden laskutusta. Kiekun järjestelmäpäivitykset sisältyvät asiakasvirastojen maksuosuuksiin eli niistä ei tule virastoille lisäkustannuksia. Kiekuun tehdään uusia versiojulkaisuja noin 2-4 kertaa

vuodessa. Taulukossa 3. havainnollistetaan kiinteät ja muuttuvat vuosimaksut vuosilta 2013 ja 2014 suhteessa kokoon (hvt):

	2013	2014
Koko (hvt)	Kiinteä vuosimaksu	Kiinteä vuosimaksu
0-99	52 000 €	55 000 €
100-299	78 000 €	80 000 €
300-999	145 000 €	149 000 €
1000 -	234 000 €	241 000 €
	+ muuttuva vuosimaksu 51,50 €/hvt	+ muuttuva vuosimaksu 53,00 €/hvt

Taulukko 3 Kiinteät ja muuttuvat vuosimaksut vuosina 2013 ja 2014 (Valtiokonttori 2015)

Kirjanpitoyksikkö maksaa kiinteän osuutensa kokoluokitteluun perustuvalla kiinteällä vuosimaksulla ja muuttuvan osuutensa henkilötyövuosimäärään (hvt) perustuvalla muuttuvalla vuosimaksulla taulukon 3. mukaisesti.

## 4 LAADULLINEN ARVIOINTI VALTION KIEKU-HANKKEESTA

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen aikataulua ja haastatteluiden vastauksia tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Valtion Kieku-hanke on edelleen käynnissä ja osittain johtuen siitä, ei aikaisempaa tutkimustietoa ole olemassa. Tutkimusongelmaa on pyritty lähestymään olennaisilta kanteilta ja useammasta näkökulmasta. Näkökulmat edustavat Palkeiden johtoa, ICT-tulosalueen johtoa ja esimiehiä, Valtiokonttorin johtoa ja asiantuntijatahoa sekä viraston näkökulmaa. Haastatteluihin valitut henkilöt edustavat Valtion Kieku-hankkeen kannalta olennaisia tahoja ja ovat edustamansa tahon ehdottomia asiantuntijoita. Tutkija oma asema Kieku-hankkeen asiantuntijana on merkittävässä asemassa tutkimusta ja syvä asiantuntemus käsiteltävään aiheeseen varmasti jonkin verran näkyy tutkimustuloksia analysoitaessa. Haastateltavat tahot ovat saaneet vastata kysymyksiin nimettöminä ja heitä ei ole tarkoitus yhdistää vastauksiin millään muotoa. Haastateltavien nimet titteleineen löytyvät tämän tutkimuksen lähdeluettelosta. Vastauksia käsitellään satunnaisessa järjestyksessä ja asiantuntijoita nimitetään kussakin vastauskohdassa numeroin (Asiantuntija 1, Asiantuntija 2...) ilman pysyvää järjestystä. Näin on pyritty takaamaan vastausten anonomiteetti ja vastauksiin on saatu riittävästi myös uskallusta ja kriittistäkin näkökulmaa. Käsiteltävä aihe on hyvin subjektiivinen ja vaatii korkeaa valtion taloushallinnon ja Kieku-hankkeen syvällistä osaamista. Vastauksia analysoidaan SWOT-analyysin avulla, rakentaen Kieku-hankkeen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Saatavia tuloksia peilataan viitekehyksenä toimivaan tilaaja-tuottaja-malliin tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

### 4.1 Tutkimuksen suorittaminen

Hyvä tutkimus tulee tehdä rehellisesti, puolueettomasti ja niin, ettei vastaajille aiheudu tutkimuksesta haittaa. Hyvän tutkimuksen tulee olla hyödyllinen ja käyttökelpoinen, sen tulee tuoda esille jotakin uutta ja relevanttia. (Heikkilä 2004, 29-32.) Tässä ovat lähtökohdat tälle tutkimukselle. Tutkimus on suoritettu yhteistyössä palvelukeskus Palkeiden, Valtiokonttorin ja yhden asiakasviraston kanssa. Tutkimus on suoritettu kevään 2015 aikana ja sen tarkoituksena on herättää keskustelua. Tutkimusmenetelmänä on hyödynnetty haastattelua ja sen on katsottu antavan riittävän laaja käsitys tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

#### 4.1.1 Tutkimuksen ajankohta ja perusjoukko

Tutkimus suoritetaan osana Valtion Kieku-hankkeesta suoritettavaa pro gradu –tutkimusta ja tutkimustulokset on kerätty maaliskoukokuun 2015 aikana. Tutkimuksen pääpaino on haastattelututkimuksessa, jonka perusjoukkona toimivat valitut asiantuntijat eri osa-alueilta. Tavoitteellinen otanta käsitti yhteensä kuusi haastateltavaa ja kaikilta saatiin tutkimukseen vastauksia. Koska otanta on näin pieni, niin tutkija ei ole katsonut aiheelliseksi suorittaa otantatutkimusta vaan tutkimus on suoritettu kokonaistutkimuksena, jossa tutkitaan jokainen perusjoukon jäsen. Haastattelututkimus on suoritettu kahdessa osassa, jossa toisessa on lähetetty kysymykset sähköpostitse ja toisessa on haastateltu henkilökohtaisesti. Tarkentaviin kysymyksiin on vastattu läpi prosessin:

- 13.2.2015 Kysely haastateltaville suostumuksesta haastatteluun
- 7.5.2015 Haastattelurunko sähköpostitse haastateltaville
- 15.5.2015 Haastattelu Hämeenlinna Palkeet
- 15.5.2015 Vastausten viimeinen palautuspäivä
- 20.5.2015 Viimeiset vastaukset
- Vastausten analysointi

#### 4.2 Tutkimuksen luotettavuudesta

Tutkimustulostan luotettavuutta voidaan käsitellä reliabiliteetin ja niiden pätevyyttä validiteetin avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiteetilla tarkoitetaan mittauksen kykyä mitata juuri sitä mitä on tarkoituskin mitata. Yleisesti katsottuana reliabiliteetti on alhainen, kun toisistaan riippumattomat mittaustulokset antavat hyvin erilaisia havaintoarvoja (Kallio & Korhonen & Salo 2003, 74). Tässä tutkimuksessa reliabiliteetin on tarkoitettu olevan hyvin korkea, sillä haastattelu on laadittu niin, ettei siinä arvioida ketään henkilökohtaisesti vaan luodaan käsitys kokonaisuudesta. Näin ollen sattumanvaraiset tulokset, esimerkiksi johtuen vastaajan henkilökohtaisista asenteista jotakin tiettyä vaikuttajaa kohtaan on pyrytty minimoimaan.

Validiteetin asianmukaisuudesta voidaan todeta, että validiteetti on hyvä, kun mittari mittaa juuri sitä asiaa, jota sen oletetaan ja halutaan mittaavan (Kallio & Korhonen & Salo, 74). Tämän tutkimuksen validiteetin kannalta olennaista on haastattelun ominaisuus käsitellä juuri Kieku-hankkeelle ominaisia ominaisuuksia. Myös se tosiasia, että koko haluttu asiantuntijajoukko osallistui tutkimukseen, tarkoittaa validiteetiltaan korkeaa luokkaa olevaa tutkimustulosta.

Toisenlaisia näkökulmia tutkimuksen luotettavuuteen voidaan käsitellä oheisten luotettavuuden ongelman peruskysymysten avulla:

- Totuusarvo, miten voidaan varmistaa yksittäisen, tietyissä olosuhteissa tehdyn tutkimuksen tulosten oikeellisuus?
- Yleistettävyys, miten voidaan varmistaa tutkimustulosten yleistettävyy ja soveltuvuus laajemmin?
- Yhtäpitävyys, miten voidaan varmistua siitä, että tutkimusta toistettaessa saadaan yhtäläisiä tuloksia?
- Neutraalisuus, miten voidaan varmistua siitä, että tutkimustulokset ovat tutkimuskohteen mukaisia, vääristymättömiä?

(Vuorio 2001, 56)

Tämän tutkimuksen totuusarvo perustuu validiteettiin, sillä tutkimuksessa käytettävän haastattelun rakenne on muodostettu syvällä asiantuntemuksella tutkijan toimesta. Yleistettävyy pohjautuu tarkkaan tuloskuvaukseen. Huomioitavaa on etenkin se seikka, että tutkimus kohdistuu koko valtion Kieku-hankkeeseen. Yhtäpitävyys perustuu reliabiliteetin vahvuuteen. Neutraalisuus on pyritty varmentamaan huolellisella raportoinnilla ja tulosten tarkistamisella. Yleisesti katsoen tutkimuksen luotettavuus on hyvää luokkaa.

#### 4.3 Haastattelututkimus

Haastattelututkimus on suoritettu Toukokuun 2015 aikana ja haastateltavina ovat olleet Kieku-hankkeen kannalta olennaiset asiantuntijat useammalta taholta. Haastattelussa on paneuduttu analysoimaan Kieku-hankkeen ja –projektin vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Kaikissa kysymyksissä rajauksena on ollut tutkimuksen mukaisesti taloushallinto. Tarkempaa

rajausta ei ole haluttu tietoisesti tehdä, koska on haluttu riittävän laaja näkökulma kokonaisuuteen. Haastateltavat on valittu niin, että he edustavat Kiekua eri näkökulmista ja tämän vuoksi rajausta on ollut suhteellisen väljä. Kun edustettuna on asiantuntijoita Palkeet johdosta, Palkeiden ICT-tulosalueelta (järjestelmänäkökulma), Valtiokonttorin päällikkötasosta ja konseptinomistajuudesta yksittäiseltä Kieku osa-alueelta sekä viraston korkeasta asiantuntijatahosta, niin automaattisesti vastaukset koskettavat juuri haluttuja osa-alueita ja näin saadaan kokonaisuudesta hyvä kuva. Haastatteluvastauksista muodostetaan SWOT-analyysiä hyödyntäen kokonaiskuva, jota suhteutetaan tilaaja-tuottaja-malliin tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Haastattelurunko ohjeineen ja kysymyksineen löytyy liitteenä 7.

#### 4.3.1 Vahvuudet

Haastattelussa on pyritty selvittämään vahvuuksia kolmen erillisen toisiaan täydentävän kysymyksen muodossa. Lisäksi kysymyspatterin loppuosassa on pyydetty nimeämään kolme (tai useampi) merkittävintä onnistumista Kieku-hankkeen osalta, nämä vastaukset läpikäydään yleiset kokemukset kohdassa. Ohessa esitetään kysymyskohtaisesti asiantuntijoiden vastauksia satunnaisessa järjestyksessä.

**Kysymys:** Kuvaile Kieku hankkeen yleisiä vahvuuksia taloushallinnon osalta omasta ja edustamasi tahon näkökulmasta?

Asiantuntija 1: *”Yhteiset prosessit ja yhteinen järjestelmä, mikä mahdollistaa tehokkaan keskitetyn toimintatavan valtion taloushallinnon prosesseissa sekä pidemmällä tähtäimellä tietojen yhteismitallisen analysoinnin.”*

Asiantuntija 2: *”Koska Kieku projektin tarkoituksena on ottaa käyttöön yhteinen taloudenohjausjärjestelmä sekä yhteiset toimintamallit ja prosessit, niin tämä on pakottanut kirjanpitoyksiköt arvioimaan omien poikkeavien toimintamalliensa tarpeellisuutta ja pakollisuutta. Parhaimmillaan*



*yhteiset toimintamallit ovat tehostaneet toimintaa sekä kirjanpitoyksikössä että palvelukeskuksessa.”*

Asiantuntija 3: *”Vahvuuksina ovat valtion prosessien yhtenäistäminen, palvelukeskusmallin käyttöönotto ja järjestelmähanke huippuna. Käsittelen Kiekua järjestelmähankkeena sekä prosessien yhtenäistämisen näkökulmasta. Vahvuuksia: pakottanut virastot yhtenäistämään omaa toimintaansa ja taloushallinnon prosesseja, jossa on onnistuttu hyvin. Palvelukeskusmallin hyödyntäminen, Kiekun myötä palvelukeskuksessa tehtävä osuus on kasvanut. Taloushallintoa helpottaa myös se, että oltu aiemmin monijärjestelmäympäristössä, Kiekun myötä yhden järjestelmän johtaminen ja kehittäminen on helpottunut.”*

Asiantuntija 4: *”Kieku mahdollistaa yhdenmukaiset toimintatavat koko valtion osalta. Ohjaus on helpompaa, kun käytössä on vain yksi yhteinen järjestelmä.”*

Asiantuntija 5: *”Vahvuutena idea kaikille yhtenäisestä ja samanlaisesta taloudenohjausjärjestelmästä koko valtion hallintoon.”*

Asiantuntija 6: *”Keskittäminen tuo pitkällä aikavälillä säästöjä. Kieku pakottaa miettimään uusia toimintatapoja. Valtiohallinnon toimintoja yhtenäistetään ja sitä kautta kirjanpitoyksikköjen käytännöt yhdenmukaistuvat.”*

**Kysymys:** Millaisia onnistumisia, helpotuksia tai positiivisia asioita Kieku projekti on tuottanut taloushallinnossa edustamallesi taholle? Havainnollista esimerkein ja perustele.

Asiantuntija 1: *”Kaikki muutokset, jotka ovat toteutettu osa-alueelleni, ovat kaikkien Kiekua käyttävien kirjanpitoyksikköjen käytettävissä. Tämä tarkoittaa sitä, että kirjanpitoyksikköjen ei tarvitse tilata ja toteuttaa samaa muutosta erikseen jokaiseen taloudenohjausjärjestelmään vaan toiminnallisuus on kaikkien käytettävissä yhden versiopäivityksen jälkeen. Tämä säästää järjestelmien ylläpitokustannuksia.”*

Asiantuntija 2: *”Kieku ollut korvausinvestointi, koska muussa tapauksessa olisi valtionhallinnossa jouduttu niin sanottujen vanhojen järjestelmien osalta mittaviin korvausinvestointeihin, jonka Kieku on näppärästi nyt hoitanut alta pois. Vaikka on kustannusrasite, niin yksittäisten virastojen ei ole tarvinnut lähteä suorittamaan omien järjestelmiensä muutoksia ja/tai kilpailuttamaan järjestelmiään.”*

Asiantuntija 3: *”Kieku-projekti on pakottanut ajattelemaan asioista/prosesseista uudella tavalla. Vanhat toimintatavat on jouduttu kyseenalaistamaan ja etsimään uusia ratkaisuja.”*

Asiantuntija 4: *”Helpotuksena on kaikille yhtenäiset toimintatavat, toki muutamia virastokohtaisia erityispiirteitäkin on, varsinkin rahastojen osalta. Esimerkkinä validointisäännöt, jotka toimivat ja ovat sisällöltään aika lailla samanlaisia, tämä helpottaa niiden tulkitsemista ja myös virheiden selvittelyä. Positiivisena näen erittäin monipuolisen raportoinnin.”*

Asiantuntija 5: *”Raportointi on helpompaa – voi itse luoda ja muokata erilaisia raportteja BI:n puolella. KPY:n sisällä taloushenkilöstön yhteistyö on*

*tiivistynyt. On päästy jonkin verran eroon AVI-kohtaisista toimintatavoista. Tilikartat ovat kaikille nyt samanlaiset. Ennen oli käytössä kuusi Meritt:iä ja joka AVI:lla niissä omia tilipuitteita. Nyt yksi yhteinen seurantakohdepohja kaikille.”*

Asiantuntija 6:

*”Raportoinnissa monet virastot päässeet uudelle tasolle (vaikka joukossa toki myös virastoja, joilla raportointivälineet olivat kunnossa jo ennen kiekua). Esimerkiksi tietojen lajittelu-, suodatus-, välisummaus- jne ominaisuudet eivät ole olleet tuettuja kaikkien virastojen vanhoilla välineillä.”*

**Kysymys:** Kuinka Kieku projektissa on saatu esille sen vahvuudet tähän mennessä? Mitkä ovat olleet suurimmat onnistumiset tällä saralla? Havainnollista esimerkein ja perustele.

Asiantuntija 1:

*”Yhtenäistäminen on tapahtunut vaivihkaa ja se on onnistunut esimerkiksi Kieku-seurantakohdemallin kautta. Jos halutaan aitoja hyötyjä integroidusta järjestelmästä ja halutaan vähentää tiedonsiirtoja, niin SAP-sateenvarjo kuulostaa järkevimmältä. Kieku tukee valtionhallinnon supistamista ja tulevaisuudessa automatisoinnit edistävät ja muuttavat valtion taloushallintoa. Kieku tulee mahdollistamaan keskittymisen tietojen analysointiin ja tuottamiseen.”*

Asiantuntija 2:

*”Tähän mennessä ei mielestäni vahvuuksia ole tai ei niitä ainakaan ole tullut esille. Ei myöskään suuria onnistumisia ole näkynyt. Tähän ehkä vaikuttaa se, että noille onnistumisille on tullut ”sokeaksi” kun päivittäin painii pelkkien ongelmien kanssa.”*

- Asiantuntija 3: *”Kieku on ollut meillä käytössä noin 1,5 vuotta. Toistaiseksi meillä on menty pitkälle samoilla toimintamalleilla, kun ennen Kiekua. Organisaatiomme hallintotehtävät keskitettiin yhden AVI:n alle 1.3.2015 lukien. Tämän organisaatiouudistuksen myötä saamme myös Kiekun ominaisuuksia ja vahvuuksia paremmin käyttöön, kun siirrymme keskitettyihin toimintamalleihin ja -tapoihin.”*
- Asiantuntija 4: *”Virastot ovat olleet valmiita muuttamaan toimintatapojaan Kieku-mallin mukaiseksi . On nähty vaikutus prosessien tuottavuuteen pitkällä tähtäimellä, vaikka tuottavuustuloksia ei heti käyttöönoton jälkeen saataisikaan.”*
- Asiantuntija 5: *”Yksi Kieku projektin vahvuuksista on itse käyttöönottoprojektit. Mitä enemmän Kiekuun on siirtynyt käyttäjiä, niin sitä helpommin on uusien käyttäjien hyväksyä uudet toimintatavat ja prosessit sekä Kiekun toiminnallisuudet.”*

#### 4.3.1.1 Päätelmiä vahvuuksista

Kieku on tuottanut positiivia asioita kokonaisuudessaan. Yhteiset prosessit ja yhteinen järjestelmä mahdollistaa keskitettyä toimintatapaa ja luo mahdollisuuksia tietojen yhteismitalliseen analysointiin valtion taloushallinnossa. Kieku on pakottanut virastoja arvioimaan poikkeavien toimintamallien tarpeellisuutta ja yhteiset toimintamallit ovat tehostaneet toimintaa. Palvelukeskusmallin laajempi hyödyntäminen on kasvanut ja on siirrytty enenevässä määrin pois moniympäristömallista. Järjestelmän johtaminen ja kehittäminen ovat helpottuneet ja samalla myös ohjaus on helpottunut. Keskittäminen tuo pitkällä aikavälillä säästöjä valtion taloushallinnossa ja tätä edesauttaa myös käytäntöjen yhdenmukaistaminen. Muutokset Kiekussa ovat kaikkien käytössä ja näin luodaan säästöjä järjestelmän ylläpitokustannuksissa. Kieku on ollut toimiva korvausinvestointi vanhoille järjestelmille ja se on poistanut virastokohtaisten kilpailutusten

tarpeen. Vanhoja toimintatapoja on jouduttu kyseenalaistamaan ja on päästy etsimään uusia ratkaisuja.

Kiekussa on tullut esiin sen monipuolinen raportointi ja raportoinnin helpottuminen, myös raportoinnin taso ja laatu ovat kasvaneet. Kieku on osaltaan vähentänyt virastojen substanssijärjestelmien osuutta ja samalla tiedonsiirtoja. Yhteinen Kieku-seurantakohdemalli on luonut mahdollisuuksia tietojen vertailtavuuteen ja yhteismitalliseen analysointiin. Kieku tukee osaltaan valtion taloushallinnon supistamista, tästä hyvänä esimerkkinä sen luoma mahdollisuus automatiikan hyödyntämiseen. Kiekussa voidaan keskittyä tietojen analysointiin ja tuottamiseen. SAP:n ominaisuuksissa ja vahvuuksissa nähdään valtavasti potentiaalia ja virastojen valmius muuttaa toimintatapojaan on mahdollistanut prosessien tuottavuuden pitkällä tähtäimellä. Itse käyttöönottoprojektit on saatu onnistumaan suhteellisen hyvin.

#### 4.3.1.2 SWOT vahvuudet

Oheisessa kuviossa 6. muodostetaan SWOT-analyysin vahvuudet osuus Kiekusta. Kenttään on koottu olennaiset osatekijät haastattelussa esiin tulleista näkökulmista, joita tarkastellaan tarkemmin tutkimuksen tutkimustuloksissa suhteessa tilaaja-tuottaja-malliin.

## VAHVUUDET

- Yhteiset prosessit ja yhteinen järjestelmä
- Tehokas keskitetty toimintatapa valtion taloushallinta prosesseissa
- Mahdollisuus tietojen yhteismitalliseen analysointiin
- Pakottanut arvioimaan poikkeavien toimintamallien tarpeellisuutta
- Yhteisen toimintamallit tehostaneet toimintaa
- Palvelukeskusmallin hyödyntäminen
- Moniympäristömallista luopuminen
- Järjestelmän johtaminen ja kehittäminen ovat helpottuneet
- Ohjauksen helpottuminen
- Keskittäminen tuo pitkällä aikavälillä säästöjä
- Käytäntöjen yhdenmukaistuminen
- Muutokset Kiekussa ovat kaikkien käytössä
- Säästöt järjestelmän ylläpitokustannuksissa
- Toimiva korvausinvestointi vanhoille järjestelmille
- Ei vaadi virastokohtaisia kilpailutuksia
- Vanhojen toimintatapojen kyseenalaistaminen ja uusien ratkaisujen etsintä
- Monipuolinen raportointi ja sen helpottuminen
- Substanssijärjestelmien osuuden pienentyminen virastoissa
- Raportoinnin laatu ja taso
- Yhteinen Kieku-seurantakohdemalli
- Tiedonsiirtojen vähentyminen
- Tukee valtion taloushallinnon supistamista
- Automatiikka
- Keskittyminen tietojen analysointiin ja tuottamiseen
- Potentiaali SAP:n ominaisuuksissa ja vahvuuksissa
- Virastojen valmius muuttaa toimintatapojaan mahdollistaa prosessien tuottavuuden pitkällä tähtäimellä
- Käyttöönottoprojektien onnistuminen

Kuvio 6. Kieku vahvuudet SWOT-analyysissä

#### 4.3.2 Heikkoudet

Haastattelussa on pyritty selvittämään heikkouksia kolmen erillisen toisiaan täydentävän kysymyksen muodossa. Lisäksi kysymyspatterin loppuosassa on pyydetty nimeämään kolme (tai useampi) merkittävintä epäonnistumista Kieku-hankkeen osalta, nämä vastaukset läpikäydään yleiset kokemukset kohdassa. Ohessa esitetään kysymyskohtaisesti asiantuntijoiden vastauksia satunnaisessa järjestyksessä.

**Kysymys:** Kuvaile Kieku hankkeen yleisiä heikkouksia taloushallinnon osalta omasta ja edustamasi tahon näkökulmasta?

Asiantuntija 1: *”Idea kaikille samanlaisesta järjestelmästä ei käytännössä toimi mitenkään. Lisäksi koko järjestelmä on otettu keskeneräisenä käyttöön. Erittäin huono sopimus järjestelmätoimittajan kanssa on johtanut siihen, että ns. järjestelmän korjausbudjetti ylittyy jatkuvasti. Lisäksi järjestelmä on hyvin kallis ylläpitää, asiakkaat eivät ole tähän kovin tyytyväisiä.”*

Asiantuntija 2: *”Kieku prosessit eivät vielä kaikilta osin ole toimivia. Prosessit on tehty tilanteeseen, jossa kaikki kpy:t käyttävät Kiekua ja kpy:n sekä Palkeiden toimintatavat sekä –mallit on viilattu Kieku prosessien mukaiseksi. Etenkin tulojen käsittelyn prosessissa jää paljon tehtäviä virastolle. Kpy:t ovat organisoitumiseltaan hyvin erilaisia. Kieku toimii hyvin, jos virastossa on vain yksi ohjaava ministeriö ja ministeriö on sitoutunut Kiekun toimintamalliin. Meillä useampi ohjaava ministeriö, joista kaikki eivät vielä käytä Kiekua tai ainakaan noudata Kiekun toimintamalleja esim. määrärahan jaossa. Osittain epäselvyyttä työnjaossa ja tiedottamisessa. Palkeet ei tiedä mikä on siirtynyt heidän vastuulleen ja mikä on VK:n vastuulla. Meillä tämä korostui käyttöönoton aikana koekonversioissa ja nyt käyttöönoton aikana uuden liittymän rakentamisessa Kiekuun, Uusien validointisääntöjen hidas toteutus on*

*hankalaa. Ajanhallinnan validointisääntöjen puute tuo virheitä myös jakopalkkalaskentaan.”*

Asiantuntija 3:

*”Yhtenäisessä toimintamallissa ei voida ottaa huomioon virastojen vanhojen toimintamallien erikoisuuksia, joita vanhoissa järjestelmissä on voitu tukea räätälöidyillä toimintamalleilla. Näiltä osin on voitu joutua aiempaa työllistävämpään prosessiin, prosessin joiltakin osin.”*

Asiantuntija 4:

*”Kieku-tietojärjestelmän käyttöönotossa kirjanpitoyksiköt voivat joutua luopumaan niistä erikseen räätälöidyistä toiminnallisuuksista, jotka on rakennettu aiempaan taloudenohjausjärjestelmään. Joissakin tapauksissa täysin vastaavaa Kieku toiminnallisuutta ei ole saatavilla ja näissä tapauksissa joudutaan arvioimaan kaikkien Kieku käyttäjien näkökulmasta onko kannattavaa toteuttaa muutosta Kieku -tietojärjestelmään vai muuttaa kirjanpitoyksikön toimintatapaa. Lisäksi osalla kirjanpitoyksiköistä on ollut käytössä useita taloushallinnon esijärjestelmiä, joista kaikista ei välttämättä ole ollut mahdollisuutta luoda liittymää Kieku -tietojärjestelmään. Tässä on saattanut olla syynä resurssien puute tai kustannukset, mutta kuitenkin kirjanpitoyksiköt voivat kokea tämän Kiekun puutteena verrattuna aiemmin käytettyyn taloudenohjausjärjestelmään.”*

Asiantuntija 5:

*”Vetovastuussa on kolme organisaatiota ja toimijoita on neljä eli virasto, toimittaja, Valtiokonttori ja Palkeet. Vaikeutena niin sanottu hampurilaismalli eli päällekkäisyys joka näkyy muun muassa siinä, että kuka on edustettuna missäkin. Mielestäni Palkeiden soisi olevan enemmän edustettuna ja Palkeiden asiantuntemusta voisi tuoda enemmän esiin, muttei se ole aina niin yksinkertaista kun on monta toimijaa. Virastot on jätetty aika yksin, muutos vaatii ennen kaikkea kovaa johtamista usealla taholla. Myös palvelukeskusmallin muutosjohtaminen olisi voinut olla kovempaa. Kun muutosjohtamista ei*



*ole tehty hankkeen päässä, niin se näkyy koko toiminnassa muutosvastarintana.”*

Asiantuntija 6: *”Hankkeen massiivisuudesta johtuen muutosten läpivienti ja kehittäminen on hitaampaa.”*

**Kysymys:** Millaisia epäonnistumisia, vaikeuksia ja negatiivisia asioita Kieku projekti on tuottanut edustamallesi taholle? Havainnollista esimerkein ja perustele.

Asiantuntija 1: *”Järjestelmän käyttöönotossa mennään järjestelmä edellä. Organisaatiot pitäisi ensin muuttaa rakenteellisesti Kieku-malliin sopiviksi ja sitten ottaa järjestelmä käyttöön. Ohjaavat ministeriöt ja kpy:n johto pitäisi sitouttaa käyttöönottoon ja saada ymmärtämään, että Kiekun käyttöönotto tulee muuttamaan prosesseja sekä toimintatapoja. Meidän käyttöönottoaika oli vain 10 kk, johon sisältyi myös hankkeen viiden viikon kesälomat. Tämä oli aivan liian lyhyt aika tehdä huolellisesti valmisteltua käyttöönottoprojektia. Palkeiden toimintatavat ovat edelleen joiltain osin kaupunkikohtaisia. Palkeet ovat ”ylipalvelleet” osaa virastoja ennen Kiekun käyttöönottoa. Kun Kieku otetaan käyttöön, osa tehtävistä siirtyy takaisin virastolle ilman, että asia on käyty läpi viraston kanssa. Tämä etenkin niiden virastojen kohdalla, jotka eivät olleet VKPK:n asiakkaita ennen Palkeita.”*

Asiantuntija 2: *”Valtion virastojen toimintakenttä on hyvin vaihteleva, ja osassa virastoja on koettu haasteellisena uuden taloushallinnon toimintamallin ja tietojärjestelmän kytkeminen osaksi viraston ydinprosesseja. Virastoissa on jouduttu räätälöimään uusia toiminnallisuuksia ydinprosesseja tukeviin järjestelmiin.”*

- Asiantuntija 3: *”Osa kirjanpitoyksiköistä kokenut, että uusilla prosessi- ja toimintatapamalleilla työmäärä on lisääntynyt kirjanpitoyksikössä. Omalla osa-alueellani nämä arviot eivät välttämättä ole vertailukelpoisia, ellei kirjanpitoyksikkö ole käyttänyt järjestelmää useamman vuoden. Uusien toimintatapojen ja prosessien tehokas käyttö saattaa viedä pidemmän ajan käyttöönottavilla kirjanpitoyksiköillä.”*
- Asiantuntija 4: *”Alkuvaiheessa investoinnin hinta verrattuna aikaisempiin järjestelmiin, prosessien yhtenäistämisen tietynlainen kankeus ja virastosuuntaan viestiminen ja pakottaminen yhtenäiseen malliin ovat herättäneet keskustelua ja siitä tulee välillä palautetta. Kieku-tietojärjestelmän toimimattomuus alkuvaiheessa, joskin tämä on parantunut ajan saatossa. Projektiheikkoutena liian monta toimijaa, tiedonkulku ja ratkaisukyvykyys ei ole vielä riittävällä tasolla. 2017-vuoden alusta Kiekun omistajuus siirtyy Palkeille, niin siinä on paljon potentiaalia, että mainitut jäykkyyden ketteröityvät huomattavasti. Suurimmat ongelmat ovat olleet lähinnä henkilöstöhallinnon puolella, jonka kehittämiseen on kulutettu paljon rahaa, joskin saatu myös parannuksia. Herättää kysymyksen, että mihin Kiekun määrärahat ovat kuluneet projektin alkuvaiheessa, alku ollut hidas ja verkkainen, joka osaltaan varmasti kuluttanut myös rahallisia resursseja.”*
- Asiantuntija 5: *”Uuden järjestelmän käyttöönoton alkuvaiheessa osaamiseen ja sen levittämiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Järjestelmämuutoksen lisäksi on syytä huomioida, että myös prosessit/toimintatavat saattavat muuttua/niitä on muutettava samanaikaisesti.”*
- Asiantuntija 6: *”Vaikeutena voimakas järjestelmätoimittaja, joka ei tee sovittuja korjauksia tai anna edes Palkeille oikeuksia tehdä niitä vaikka*

*osaamista löytyisi. Tämä hankaloittaa hyvää asiakaspalvelua, koska olemme niin riippuvaisia heistä. Epäonnistumisena näen sen, että kun toimittaja tekee esim. uusia validointisääntöjä, he tekevät ne ensin ns. omaan hiekkalaatikkonsa (Sand box) ja sen jälkeen toteuttavat ne Kiekun testikantaan, jossa Palkeet testaavat ne tuotantoon siirtoa varten. Jostain syystä toimittaja ei kuitenkaan kopioi sääntöjä testikannasta vaan perustaa ne uudelleen (manuaalisesti?) tuotantokantaan, jolloin ne eivät välttämättä enää toimi kuten testauksessa (inhimillisiä virheitä voi sattua ja on sattunutkin). Negatiivisena näen myös sen, että Kiekun koulutuskanta on todella huonosti ylläpidetty. Tämän kannan ylläpitovastuu on Kieku-hankkeella, Valtiokonttorissa. Niin Palkeiden palvelutuotannon kuin asiakasvirastojen järjestelmäkoulutukset eivät mielestäni ole kovin laadukkaita tämän takia. Kun esimerkiksi Palkeille pidetään koulutusta, kouluttaja joutuu perustamaan kaikki harjoituksiinsa liittyvät tiedot koulutuskantaan, ne eivät tule mistään valmiina kuten ei myöskään testikantaan. Lisäksi koulutuspuolella ei ole ylläpidetty kauden aikaisiakaan tehtäviä esim. saldonsiirtoajoja, tositelajien kopioimista tai käyttöomaisuuden tilinpäätösajoja. Nämä teettävät kouluttajalle lisätöitä ja kaikkia ei pysty myöskään noihin kantoihin tekemään vaan ne joudutaan tilaamaan järjestelmätoimittajalta.”*

**Kysymys:** Kuinka Kieku projektissa on tullut esille sen heikkoudet? Onko havaitut puutteet saatu korjattua ja kuinka helppoa järjestelmän muutokset ovat olleet? Mitkä ovat olleet suurimmat epäonnistumiset tällä saralla? Havainnollista esimerkein ja perustelee.

Asiantuntija 1:

*”Tietojärjestelmän osalta parannuksia ja virhekorjauksia on tehty koko järjestelmän käyttöajan. Puutteista on saatu tietoa virastoista (Palkeiden kautta) sekä Palkeiden palvelutuotannosta. Puutteita on korjattu käytettävissä olevan ajan ja budjetin puitteissa. Tehtyjä havaintoja on pyritty analysoimaan (onko kyse esimerkiksi toimintatavasta vai järjestelmävirheestä), ja tämän perusteella priorisoimaan toteutettavat*

*muutokset. Priorisointi on paikoin hyvin vaikeaa, kun ei ole riittävän tarkkaa tietoa ehdotetun korjauksen vaikutuksista prosessiin.”*

Asiantuntija 2:

*”Kieku ratkaisun erot suhteessa kirjanpitoyksikön tarpeisiin tuodaan esille pääasiassa käyttöönottoprojektin valmistelu- tai määrittelyvaiheessa. Ensimmäisenä arvioidaan tuleeko erot ratkaista toimintatapamuutoksella kirjanpitoyksikössä vai vaaditaanko muutosta toteutettavaksi järjestelmään esimerkiksi lainsäädäntöön perustuen. Tuotantokäytön aikana havaitut erot raportoidaan esimerkiksi suoraan palvelukeskukselle. Osa-alueellani on tunnistettu eroja sekä kehitysehdotuksia, jotka on toteutettu järjestelmään pääasiassa Kieku-tietojärjestelmän julkaisuaikataulun puitteissa. Tuotantokäytön aikana havaittujen erojen kohdalla kirjanpitoyksiköt saattavat kokea, että muutosten toteutusaikataulu on hidas, jos muutos sidotaan järjestelmän julkaisuaikatauluun (esimerkkinä laskutulosteiden poikkeavien asiakastietojen korjaus).”*

Asiantuntija 3:

*”Määrärahojen niukkuus järjestelmän kehittämisessä. Toki priorisointi on tällä hetkellä käyttöönotoissa ja edessä on vielä isoja ja vaativia käyttöönottoja . Tähän pitää vain mukautua ja toivottavasti vuonna 2017 olemme sitten tilanteessa, jossa voimme kehittää järjestelmää silloisten resurssien mukaisesti. Millainen tuo kehittämisrahoitus tulee olemaan vuonna 2017, niin se on vielä auki. Kieku-projektin raskas hallintamalli on lähinnä heikkouksien ydin ja tätä olisi pitänyt pohtia jo aiemmin, että onko mahdollista ketteröittää. Raskaaseen hallintamalliin on varmasti kulunut myös turhan paljon varoja varsinkin projektin alkuvaiheessa. Tarkkaa tietoa ei ole siitä koska Kieku tulee maksamaan itsensä takaisin. Toimittajan kanssa tehty sopimus ei mahdollista käyttöönoton aikaisia muutoksia kuin toimittajan toimesta muun muassa vastuukysymysten johdosta.”*

Asiantuntija 4: *”Asiakaskohtaisiin muutoksiin ei ole pystytty reagoimaan niin nopeasti kuin olisi toivottu.”*

Asiantuntija 5: *”Toimimaton järjestelmä näyttää melkein joka päivä heikkoutensa, tosin tämä näkyy enemmänkin henkilöstöhallinnon puolella. Havaittuja puutteita ei ole saatu korjattua eikä järjestelmän muutokset ole olleet helppoja, päinvastoin, joka korjausjulkaisussa on kova kädenvääntö tehtävistä korjauksista. Ja koska niille on tehty kuukausittainen budjetti (jota ei ole jaettu tahan ja hehan välille), se ylittyy melkein joka kerta. Eli jos jotain korjausta ei saada tehtyä, se siirretään seuraavaan tai ehkä sitä seuraavaan julkaisuun. Pahimmillaan korjausta ei tehdä lainkaan. Myöskään ns. normaalia virheenkorjausta ei järjestelmätoimittaja enää meinaa tehdä vaan jos tarvitaan julkaisujen välillä korjausta järjestelmään, se tehdään melkeinpä aina paljon kalliimman MIM-prosessin kautta. Näiden lisäksi kun järjestelmään tehdään korjauksia tai niiden valmistelevia töitä, kenelläkään ei ole käsitystä kokonaisuudesta eli ei tiedetä, mikä vaikuttaa mihinkin. Esimerkkinä SP-korotuksen valmistelevat työt Kiekun raportointipuolella (BI) vaikuttivat siihen, ettei keskuskirjanpitosiirtoja pystytty tekemään. Tällaisesta ei oltu tehty riskikartoitusta, eikä varmaan edes tiedetty, että näin voisi käydä.”*

Asiantuntija 6: *”Ulkoisen laskennan osalta ei ole tullut esille isoja toimintaa huomattavasti haittaavia puutteita. Jakopalkkalaskenta ja –raportointi oli vielä vuonna 2014 hankalaa. Tämä asia on korjaantunut tälle vuodelle. Meidän osalta raportointi on toistaiseksi ollut tarpeeksi luotettavalla tasolla. Uusien validointisääntöjen toteutus vie pahimmillaan yli 6 kk. Tämä on liian pitkä aika, kun ennen säännöt saatiin käyttöön muutamassa päivässä. Kaikille yhteinen asiakasrekisteri on tuottanut jonkin verran ongelmia etenkin, jos sama asiakas on käytössä useammassa virastossa, mutta eri osoitteella. Olemassa olevien lomakkeiden tms. korjaaminen on ollut melko helppoa,*

*mutta täysin uusien toimintojen saaminen on vaikeaa. Järjestelmän ja prosessien kehittämistyö käynnistetään vasta, kun kaikki käyttöönotot on kokonaan tehty.”*

#### 4.3.2.1 Päätelmiä heikkouksista

Kieku järjestelmässä on valitettavasti myös heikkouksia. Päällimmäisenä tulee pettymys ontuvasta ideasta kaikille yhteisestä järjestelmästä jota ei vielä ole saatu kunnolla toimimaan. Järjestelmä itsessään on monilta osin keskeneräinen, joka näkyy toimimattomuutena. Lisäksi huono sopimus järjestelmätoimittajan kanssa aiheuttaa omat haasteensa ja esimerkiksi järjestelmän korjausbudjetti ylittyy jatkuvasti. Järjestelmä koetaan kalliiksi ylläpitää ja prosessit eivät ole toimivia kaikilta osin. Paljon tehtäviä jää edelleen viraston vastuulla ja tämä näkyy tyytymättömyytenä tiettyjen osa-alueiden toimintaan Kiekussa. Osittain koetaan, että uudet prosessit ja toimintatavat ovat jopa lisänneet työmäärää. Sitoutumisen taso Kieku-toimintamalliin ei ole ollut riittävällä tasolla ja epäselvyyksiä on esiintynyt työnjaossa ja tiedottamisessa. Tiedonkulku ja ratkaisukyvykyys eivät ole riittävällä tasolla. Järjestelmätoteutus ja –muutokset ovat hitaita ja asiakasvirastokohtaisten räättälöintien mahdottomuus on työllistänyt prosesseja. Kaikkia toimintoja sekä vastaavuuksia ei löydy Kieku-toiminnallisuuksista. Järjestelmämuutokset koskettavat kaikkia Kieku virastoja, eli jokainen muutos pitää olla perusteltu ja sen kustannushyödyt laskettu.

Substanssijärjestelmien liittäminen osaksi Kiekua on koettu hankalaksi ja kalliiksi. Lisähaastetta on tuonut vetovastuun jakautuminen usealle taholle joka osaltaan vaikeuttaa tehokasta yhteistoimintaa. Muutosjohtamisen laatu hankkeessa ja palvelukeskuksessa on koettu riittämättömäksi ja monesti virastot on jätetty liian yksin. Tämä on näkynyt osaltaan voimakkaana muutosvastarintana. Muutosten läpivienti ja kehittäminen ovat hidasta ja työlästä. Käyttöönotoissa mennään järjestelmä edellä ja palvelukeskuksessa on esiintynyt kaupunkikohtaisia eroja toimintatavoissa. Taloushallinnon toimintamallin ja tietojärjestelmän kytkeminen osaksi viraston ydinprosesseja on koettu haasteelliseksi. Alkuvaiheen investoinnin hinta on koettu korkeaksi suhteessa aiempiin järjestelmiin. Henkilöstöhallintoon on kulutettu valtavasti määrärahoja suhteessa taloushallintoon. Lisäksi määrärahojen kohdistaminen ja kuluttaminen on ollut leväperäistä ja epäselvää koko hankkeessa.

Osaaminen ja sen levittäminen käyttöönottojen alkuvaiheessa on ollut puutteellista. Voimakas järjestelmätoimittaja on osaltaan vaikeuttanut toimintaa. Toimittaja koetaan hyvin kalliiksi suhteessa vastineeseen mitä on saatu. Toimittaja ei ole hoitanut sovittuja tehtäviä ja ei suostu antamaan oikeuksia itseltään pois. Toimittajaa kohtaan on esitetty epäilyksiä rahastuksesta. Järjestelmä on puutteellinen koulutus- ja testikantojen osalta. Käytettävissä oleva aika ja budjetti ovat haasteelliset sekä määrärahojen niukkuus kehittämiseen ovat koettu merkittäviksi heikkouksiksi. Puutteelliset tiedot korjausten vaikutuksista prosesseihin ja järjestelmään ovat haasteellisia sekä muutosten toteutusaikataulu on koettu hitaaksi ja kankeaksi. Kieku-prosessin raskas hallintomalli on heikkouksien ytimessä. Kiekussa ei ole mahdollisuuksia käyttöönoton aikaisiin muutoksiin kuin toimittajalla, lisäksi järjestelmämuutokset ovat hankalia, kalliita ja hitaita. Kiekun riskikartoitus on koettu puutteelliseksi, lisäksi käsitys Kiekun kokonaisuudesta on puutteellinen.

#### 4.3.2.2 SWOT heikkoudet

Oheisessa kuviossa 7. muodostetaan SWOT-analyysin heikkoudet osuus Kiekusta. Kenttään on koottu olennaiset osatekijät haastattelussa esiin tulleista näkökulmista, joita tarkastellaan tarkemmin tutkimuksen tutkimustuloksissa suhteessa tilaaja-tuottaja-malliin.

## HEIKKOUEDET

- Ontuva idea kaikille yhteisestä järjestelmästä ei toimi
- Järjestelmän keskeneräisyys ja toimimattomuus
- Huono sopimus järjestelmätoimittajan kanssa ylittää jatkuvasti korjausbudjetin
- Kallis ylläpitää
- Prosessit eivät ole toimivia kaikilta osin, paljon tehtäviä jää edelleen virastolle ja tyytymättömyys eri osa-alueiden toimintaan Kiekussa
- Sitoutumisen taso Kiekun toimintamalliin
- Epäselvyydet työnjaossa ja tiedottamisessa, tiedonkulku ja ratkaisukyvykyys eivät ole riittävällä tasolla
- Järjestelmätoteutus ja muutokset hitaita
- Mahdottomuus asiakasvirastokohtaiseen räätälöintiin työllistää prosesseja, eikä vastaavuuksia löydy Kieku-toiminnallisuuksista
- Järjestelmämuutokset koskettavat kaikkia Kieku virastoja
- Substanssijärjestelmien liittäminen osaksi Kiekua hankalaa ja kallista
- Monta toimijaa ja vetovastuuta vaikeuttaa tehokasta yhteistoimintaa
- Muutosjohtamisen laatu hankkeessa ja palvelukeskuksessa
- Virastot jätetty liian yksin
- Muutosvastarinta
- Muutosten läpivienti ja kehittäminen hidasta ja työlästä
- Käyttöönotoissa mennään järjestelmä edellä
- Palvelukeskuksen toimintatavoissa kaupunkikohtaisia eroja
- Taloushallinnon toimintamallin ja tietojärjestelmän kytkeminen osaksi viraston ydinprosesseja on koettu haasteelliseksi
- Uudet prosessi- ja toimintatavat osittain jopa lisänneet työmäärää
- Alkuvaiheen investoinnin hinta verrattuna aikaisempiin järjestelmiin
- Henkilöstöhallintoon kulutettu valtavasti määrärahoja suhteessa taloushallintoon, määrärahojen kohdistaminen leväperäistä koko hankkeessa
- Osaaminen ja sen levittäminen käyttöönottojen alkuvaiheessa
- Voimakas järjestelmätoimittaja joka laskuttaa paljon mutta antaa vähän
- Järjestelmän puutteet koulutus- ja testikannoissa
- Käytettävissä oleva aika ja budjetti, määrärahojen niukkuus kehittämiseen
- Puutteelliset tiedot korjausten vaikutuksesta prosessiin / järjestelmään
- Muutosten toteutusaikataulun hitaus ja kankeus
- Kieku-projektin raskas hallintamalli
- Ei mahdollisuuksia käyttöönoton aikaisiin muutoksiin kuin toimittajalla
- Järjestelmämuutosten hankaluus, kalleus ja hitaus
- Käsitys kokonaisuudesta puutteellinen, riskikartoitus puutteellinen

Kuvio 7. Kieku heikkoudet SWOT-analyysissä



### 4.3.3 Mahdollisuudet

Haastattelussa on pyritty selvittämään mahdollisuuksia kolmen erillisen toisiaan täydentävän kysymyksen muodossa. Mahdollisuuksiin on pyydetty miettimään myös mahdollisia tulevaisuudenkuvia. Ohessa esitetään kysymyskohtaisesti asiantuntijoiden vastauksia satunnaisessa järjestyksessä.

**Kysymys:** Kuvaile Kieku hankkeen yleisiä mahdollisuuksia taloushallinnon osalta omasta ja edustamasi tahon näkökulmasta?

Asiantuntija 1: *”Käyttöönottohankkeen aikana korostuu prosessien toiminta riittävän virheettömästi. Jatkossa Kiekun tuottaman tiedon raportointi ja sen pohjalta tapahtuvan analysoinnin tukeminen tarjonnee suurimmat mahdollisuudet hyötyjen irtisaamiseen.”*

Asiantuntija 2: *”Kuten aiemmissakin kohdissa on mainittu, niin Kiekun yhteiset prosessit ja toimintamallit tuovat tehokkuutta sekä kirjanpitoyksikön että palvelukeskuksen toimintaan. Erityisesti palvelukeskuksen taloushallinnon prosessit ovat tehokkaita, kun kaikki kirjanpitoyksiköt toimivat saman prosessin ja toimintatapojen puitteissa. Tämä helpottaa esimerkiksi tehtäviä siirrettäessä henkilöltä toiselle ja sijaisuuksia järjestettäessä.”*

Asiantuntija 3: *”Kun kaikilla on käytössä yhteiset järjestelmät kuten Rondo R8 ja Kieku, niin rahoitusmallia voisi muuttaa siten, että tietojärjestelmäkustannuksille saataisi oma määräraha, jolloin ne kulut erottuisivat muista asiakkaiden maksamista kuluista. Tällä tavoin Kieku ja sen kehittäminen olisi aidosti Valtiovarainministeriön (VM)*

*rahoittamaa ja sisältäisi samalla kehittämisrahan. Raportointia voidaan katsoa koko valtiontasolla usean raportointijärjestelmän (Netra, Tahti, keskuskirjanpito) sijaan iso potentiaali yhtenäistää raportointia. Ratkaistavaksi tulee lähiaikoina, että mitä kaikkea SAP-sateenvarjon alle ylipäättään halutaan? Potentiaalia on esimerkiksi matkanhallinnan ja Rondon liittämällä järjestelmään.”*

Asiantuntija 4: *”Lopputulokset mahdollistaa tuottavuuden paranemista. Päällekkäiset kustannukset vähenevät.”*

Asiantuntija 5: *”Kaikki hallituksen budjettiin sisältyvät tulot ja menot löytyisivät yhdestä järjestelmästä.”*

Asiantuntija 6: *”Mahdollisuus keskittää toimintoja ja yhtenäistää toimintatapoja niin kpy, kun koko valtiohallinnon tasolla. Tämä ehdottomasti yksi suurin mahdollisuus, jos se vaan halutaan toteuttaa. Kustannustehokkuus, kun kaikilla yksi yhteinen järjestelmä eikä useita eri järjestelmiä ja niistäkin kaikilla oma versio, Konsernitason raportointi helpottuu ja mahdollistuu ylipäättään.”*

**Kysymys:** Millaisia mahdollisuuksia, tulevaisuuden näkymiä ja kehittämisideoita Kieku projekti on tuottanut edustamallesi taholle? Havainnollista esimerkein ja perustele.

Asiantuntija 1: *”Kieku-tietojärjestelmä antaa tekniset edellytykset konsernitason taloushallinnon raportoinnille. Osa-alueellani on erityisesti tunnistettu konsernitason raportoinnin hyöty saatavien valvonnassa ja perinnässä. Tämä hyödyntää erityisesti palvelukeskusta, joka tarjoaa näiden osa-alueiden palveluja kirjanpitoyksiköille. Yhteinen*

*taloudenohjausjärjestelmä tuo uusia mahdollisuuksia esimerkiksi konserni- tai hallinnonalatasoiselle raportoinnille tulevaisuudessa.”*

Asiantuntija 2:

*”Järjestelmää pitää kehittää ja SAP:n käyttöä tulee lisätä, tällä hetkellä käytössä on vain niin pieni osa järjestelmää ja sen potentiaalista. Jos halutaan oikeasti saada irti tuottavuushyöty, niin järjestelmän kehittämistä pitää korostaa. Iso mahdollisuus on kun aikanaan järjestelmässä on kaikki kirjanpitoyksiköt, niin voidaan keskitetysti tehdä taloushallintoa. Automatisoimaan prosesseja, tekemään Valtion tilinpäätös ja keskuskirjanpito Palkeissa, eikä ole tarvetta enää välikädelle (Valtiokonttori). Keskittäminen tarkoittaa, että tuotokset voidaan saada aikaan paljon pienemmällä henkilöstömäärällä. Raportointipuolella voidaan tulevaisuudessa hyödyntää virastojen substanssijärjestelmien karsimista, sillä taloushallinto 2022 strategian mukaisesti tiedolla hallinta ja johtaminen tulevat korostumaan ja tämä palikka pitää saada silloin Kiekusta kuntoon ja tätä kautta mahdollisesti poistaa virastojen omia substanssijärjestelmiä. Tulevaisuudessa palvelukeskustoiminta on pienempää ja automatiikkaa tullaan hyödyntämään merkittävästi nykyistä enemmän. On tarkasteltu myös mahdollisuuksia robotiikan hyödyntämiseen. Robotiikka mahdollistaa kustannussäästöjä tulevaisuudessa.”*

Asiantuntija 3:

*”Prosessien yhdenmukaistamisen kautta saadaan tuottavuuden paranemista, päällekkäisen työn väheneminen.”*

Asiantuntija 4:

*”Jos ja kun saisimme koko järjestelmähallinnan ”omaksi”, sen käyttö varmasti tehostuisi ja helpottuisi myös asiakasvirastojen näkökulmasta. Myös korjaukset tai ainakin hyvin monta korjausta voitaisiin tehdä Palkeiden sisällä, joka on varmasti halvempaa kuin järjestelmätoimittajan käyttäminen.”*

Asiantuntija 5: *”Kieku ja uusi hallinnon organisaatio mahdollistaa tehtävien keskittämisen ja kirjanpitoyksikkötasoisien tehtävien tekemisen valtakunnallisesti, paikkariippumattomasti. Seurantakohteiden kehittäminen taha 2020 strategian suuntaan. Yksinkertaistetaan kirjausketjuja ja rakennetaan rinnakkaishierarkioita raportoinnin helpottamiseksi.”*

Asiantuntija 6: *”Pohdittu alustavasti kehittämistarpeita Kiekun käyttöönoton jälkeiselle ajalle (kesken ja valmistelussa).”*

**Kysymys:** Kuinka Kieku projektissa on saatu esiin sen luomat mahdollisuudet? Mitkä ovat olleet positiivisimmat osatekijät tällä saralla ja mitä lisämahdollisuuksia ja kehityskohteita on mahdollisesti esiintynyt? Havainnollista esimerkein ja perustele.

Asiantuntija 1: *”Kehittämistä ollut hyvin henkilöstöhallinnon puolella, esimerkiksi palkkalaskelmien hinta on saatu järkevöitettyä. Vaikka taloushallinto on toiminut sinällään hyvin, niin tällä saralla on edelleen paljon mahdollisuuksia. Palvelukeskuksessa on rakenne jossa asiakas maksaa kaiken, Palkeilla ei ole omaa rahaa, joten se asettaa omat haasteensa järjestelmän kehittämiselle jatkossakin vuoden 2017 järjestelmän omistajuuden siirtymisen jälkeen. Käyttöönottojen jälkeen on mahdollista alkaa muokkaamaan ja kehittämään raportointia Kiekussa esimerkiksi Palkeiden toimesta. Palkeiden rooli tulee tulevaisuudessa korostumaan ennen kaikkea asiantuntijuuden ja tietojen yhdistämisen saralla.”*

- Asiantuntija 2: *”Mahdolliset mahdollisuudet eivät oikein näy mitenkään, koska Palkeet toimii vain välikätenä Kieku hankkeen ja järjestelmätoimittajan välissä. Lisämahdollisuutena ja myös kehityskohteena näen järjestelmän ylläpidon täällä Palkeissa. Esimerkkinä muutama sellainen pienen pieni korjaus, jotka olisi voitu tehdä (osaamista ja oikeuksia on) Palkeissa, maksoi järjestelmätoimittajan tekemänä n. 880,00€. Tuo hinta on 8 tunnin työpäivän hinta ja korjaus olisi tehty Palkeissa n. yhdessä tunnissa.”*
- Asiantuntija 3: *”Varsinaisessa projektivaiheessa ei mahdollisuudet tulleet kovin hyvin esille. Johtui osittain varmaankin siitä, että käyttöönottoprojekti oli niin lyhyt ja aika meni käytännön töihin ja valmisteluihin. Positiivista on se, että yhteinen järjestelmä ”työntää” kirjanpitoyksiköitä yhteistyöhön ja vertaistukea on helppo saada.”*
- Asiantuntija 4: *”Osa-alueellani muutoksia tai kehitysehdotuksia tuodaan esille käyttöönottoprojekteissa tai tuotannon kehitysehdotuksina palvelukeskuksen toimesta. Muutosten määrittely tehdään aina yhteistyössä osapuolten kanssa ja kaikkien muutosten kohdalla pyritään huomioimaan mahdollisimman suuri hyöty ja käytettävyys kaikille Kiekua käyttäville kirjanpitoyksiköille. Esimerkiksi yhden käyttöönottoerän kohdalla huomattiin, että Kiekun ulkomaankaupan verottomuuden perusteteksteissä ja verokäsittelyssä oli tarkennettavaa yhteisömyynnin ja EU:n palvelumyynnin kohdalla. Muutosten jälkeen kaikilla kirjanpitoyksiköillä toimi oikein yleissäännön mukainen ulkomaankaupan verokäsittely ja tietojen raportointi Kieku-tietojärjestelmästä. Palvelukeskus tuo myös esille paljon heidän työprosesseihinsa liittyviä kehityskohteita.”*

#### 4.3.3.1 Päätelmiä mahdollisuuksista

Kiekun mahdollisuuksia on saada hyötyjä tiedon raportointiin ja analysointiin. Yhteiset prosessit ja toimintatavat tuovat tehokkuutta sekä kirjanpitoyksikön, että palvelukeskuksen toimintaan. Palvelukeskuksen taloushallintoprosessien tehokkuus kasvaa. Rahoitusmallin muutoksella saataisiin tietojärjestelmäkulut erotettua muista asiakkaiden maksamista kuluista ja tämä mahdollistaisi erillisen rahoitusosuuden Kiekun kehittämiseksi. Raportoinnin yhtenäistäminen mahdollistaa monta asiaa. Päällekkäiset kustannukset vähenevät ja tuottavuus paranee. Hallituksen budjetin tulot ja menot olisi mahdollista saada yhdestä järjestelmästä ja mahdollisuus keskittää toimintoja ja yhtenäistää toimintatapoja kaikilla tasoilla. Kustannustehokkuuden kasvu mahdollista kun toimitaan yhdessä järjestelmässä. Konsernitason raportointi helpottuu tai mahdollistuu. SAP:n käytön lisääminen ja kehittäminen kokonaisvaltaisemmin, järjestelmän kehittäminen luo tuottavuushyötyä. Keskitetty taloushallinnon tekeminen yhdessä paikassa. Automaatiikan hyödyntäminen vähentää inhimillistä riskiä ja poistaa turhia välikäsiä. Automaatiikalla voidaan pienentää virastojen henkilötyövuosia (htv), eli tehostaa toimintaa. Viraston substanssijärjestelmiä on mahdollista karsia. Robotiikka mahdollistaa myös osaltaan kustannussäästöjä tulevaisuudessa.

Prosessien yhdenmukaistamisen kautta tuottavuus paranee ja päällekkäiset työt vähenevät. Palkeiden roolin korostaminen virheiden korjauksessa ohii järjestelmätoimittajan toisi kustannussäästöjä. Seurantakohteiden kehittäminen taloushallinto 2020 strategian mukaiseen suuntaan. Kirjausketjujen yhdistäminen ja rinnakkaishierarkioiden rakentaminen. Palkeiden roolin korostuminen asiantuntijuudessa ja tietojen yhdistämisessä. Koko järjestelmän ylläpito Palkeissa toisi merkittäviä kustannussäästöjä. Kieku on mahdollistanut kirjanpitoyksiköiden välisen yhteistyön ja vertaistuen saamisen. Mahdollisuuksia hyödyntää muutos- ja kehitysehdotuksien kautta erilaisia osatekijöitä Kiekuun.

#### 4.3.3.2 SWOT mahdollisuudet

Oheisessa kuviossa 8. muodostetaan SWOT-analyysin mahdollisuudet osuus Kiekusta. Kenttään on koottu olennaiset osatekijät haastattelussa esiin tulleista näkökulmista, joita tarkastellaan tarkemmin tutkimuksen tutkimustuloksissa suhteessa tilaaja-tuottaja-malliin.

## MAHDOLLISUUDET

- Tiedon raportointi ja analysointi luovat hyötyjä
- Yhteiset prosessit ja toimintatavat tuovat tehokkuutta sekä kirjanpitoyksikön, että palvelukeskuksen toimintaan
- Palvelukeskuksen taloushallintoprosessien tehokkuus
- Rahoitusmallin muutoksella saataisiin tietojärjestelmäkulut erotettua muista asiakkaiden maksamista kuluista ja mahdollistaisi paremmin kehittämisen
- Raportoinnin yhtenäistäminen
- Pääallekkäiset kustannukset vähenevät ja tuottavuus paranee
- Hallituksen budjetin tulot ja menot löytyisivät yhdestä järjestelmästä
- Mahdollisuus keskittää toimintoja ja yhtenäistää toimintatapoja kaikilla tasoilla
- Kustannustehokkuus kun toimitaan yhteisessä järjestelmässä
- Konsernitasoinen raportointi helpottuu ja mahdollistuu
- SAP:n käytön lisääminen ja kehittäminen kokonaisvaltaisemmin
- Järjestelmän kehittäminen luo tuottavuushyötyä
- Keskitetty taloushallinnon tekeminen
- Automaatiikan hyödyntäminen, poistaa virheitä ja välikäsiä
- Henkilötyövuosien pienentäminen
- Viraston substanssijärjestelmien karsiminen
- Robotiikka mahdollistaa kustannussäästöjä tulevaisuudessa
- Prosessien yhdenmukaistamisen kautta tuottavuus paranee ja pääallekkäiset työt vähenevät
- Palkeiden roolin korostaminen virheiden korjaamisessa ohi toimittajan
- Seurantakohteiden kehittäminen taloushallinto 2020 strategian suuntaan
- Kirjausketjujen yhdistäminen ja rinnakkaishierarkioiden rakentaminen
- Palkeiden roolin korostuminen asiantuntijuudessa ja tietojen yhdistämisessä
- Koko järjestelmän ylläpito Palkeissa toisi säästöjä
- Vertaistuen saaminen ja kirjanpitoyksiköiden yhteistyö
- Muutos- ja kehitysehdotukset

Kuvio 8. Kieku mahdollisuudet SWOT-analyysi

#### 4.3.4 Uhat

Haastattelussa on pyritty selvittämään uhkia kolmen erillisen toisiaan täydentävän kysymyksen muodossa. Uhkiin on pyydetty miettimään myös mahdollisia tulevaisuudenkuvia. Ohessa esitetään kysymyskohtaisesti asiantuntijoiden vastauksia satunnaisessa järjestyksessä.

**Kysymys:** Kuvaile Kieku-hankkeen yleisiä uhkia taloushallinnon osalta omasta ja edustamasi tahon näkökulmasta?

Asiantuntija 1: *”Mitä Kieku-hankkeelle tulee tapahtumaan kun se aikaan päättyy ja kuinka saadaan asiantuntemus siirrettyä palvelukeskukseen? VM:n päätöksellä Valtiokonttorin Kieku-hankkeesta tulee aikanaan siirtymään Palkeisiin 10-15 henkilötyövuotta, saadaanko asiantuntijat siirtymään ja näin ollen turvattua asiantuntemus palvelukeskuksessa? Palkeet on alkanut varautumaan muun muassa Kiekun omistajuuden siirtoon jo 2014 vuoden alussa perustamalla erillisen ICT-tulosyksikön. Toimittajalla ollut iso valta massiivisessa projektissa, valitettavasti tarkkaa tietoa ei ole toimittajan toiminnasta siinä, että onko ”pumpattu lypsävää lehmää”, koska olen huhupuheiden varassa että näin voi olla, niin en osaa ottaa enempää kantaa tähän asiaan. Yhden toimittajan mallissa on aina riskinsä ja tätä tullaan varmasti jatkossa pohtimaan, että halutaanko kaikki saman toimittajan alle? Esimerkiksi matkanhallinnan ja Rondon osalta, vaihtoehtoina ovat esimerkiksi Logium tai Visma. Toki päätökset menevät kilpailutuksen kautta.”*

Asiantuntija 2: *”Tulee varmistaa, että järjestelmä on myös riittävän muuntautumiskykyinen tulevaisuuden tarpeisiin ja haasteisiin.”*

Asiantuntija 3: *”VM päättääkin ottaa jonkun toisen taloudenohjausjärjestelmän valtion hallinnon käyttöön.”*



Asiantuntija 4: *”Yksi yhteinen järjestelmä on myös varsin haavoittuvainen. Tietoturvan pitää olla korkealla tasolla. Jos järjestelmään tulee vikaa sillä on vaikutukset kaikkiin kirjanpitoyksiköihin. Miten kehitetään prosesseja ja järjestelmää? -> kaikilla kirjanpitoyksiköillä oma tarpeet. Tehdäänpö kompromisseja, jolloin lopputulos ei ole minkään kirjanpitoyksikö toiveiden mukainen vaan kaikkien toiveista rakenneltu ”kultainen keskitie”. Rahoituksen puute kehittämiselle. Henkilöstö ei osaa hyödyntää uutta järjestelmä -> osaamisen puute ja muutosvastarinta.”*

Asiantuntija 5: *”Käyttöönottohankkeessa suurimpana uhkana on ollut käyttöönottoaikataulussa pysyminen ja samalla riittävän tehokkaan ja toimivan taloushallinnon prosessin varmistaminen. Käyttöönottoaikataulussa on alkuaikojen viivästymisten jälkeen pysytty hyvin.”*

Asiantuntija 6: *”Kieku-tietojärjestelmässä ei ole osa-alueellani tunnistettavissa käyttöä estäviä uhkatekijöitä. Haasteena näen enemmänkin sen, miten varmistetaan että kaikki osapuolet käyttävät järjestelmää mahdollisimman tehokkaasta ja määritettyjen toimitapojen mukaisesti. Virheellisellä käytöllä voi olla suora vaikutus työmääriin ja sitä kautta toiminnan tehokkuuteen.”*

**Kysymys:** Millaisia uhkatekijöitä, vaaratekijöitä ja negatiivisia tulevaisuuden kuvia Kieku projekti on tuottanut edustamallesi taholle? Havainnollista esimerkein ja perustele.

Asiantuntija 1: *”Käyttöönottovaiheessa kehittämistä ei ole voitu tehdä niin paljon kuin olisi toivottu, joten kehittämiselle on muodostunut painetta ja siihen on kiinnitettävä huomiota.”*

- Asiantuntija 2: *"Kun järjestelmän hallinta siirtyy Palkeille, joudumme vastaamaan/vastuuseen keskeneräisestä järjestelmästä. Negatiivisena kuvana saman järjestelmätoimittajan pitäminen tai se, ettemme pysty muuttamaan jo tehtyä sopimusta heidän kanssaan."*
- Asiantuntija 3: *"Muutosvastarinta on ollut melko kovaa. Henkilöstön väsyminen muutokseen ja uuden oppimiseen. Ministeriöiden toimintatavat pysyneet ennallaan (eivät tue kaikilta osin Kieku –prosesseja)."*
- Asiantuntija 4: *"Kieku-tietojärjestelmässä ei ole osa-alueellani tunnistettavissa käyttöä estäviä uhkatekijöitä. Nopeasti toteutettavat laki- tai asetusmuutokset saattavat olla haasteellisia, jos ne vaativat laajoja järjestelmämuutoksia Kiekuun. Toki vastaava "ongelma" on kaikkien taloudenohjausjärjestelmien kohdalla. Myös taloushallinnon kehitysehdotusten edistäminen saattaa olla haasteellista, kun kehitysehdotusten toteuttamisen tarpeellisuus arvioidaan koko taloushallinnon näkökulmasta ja tämä saattaa aiheuttaa sen, että yksittäisen prosessin yksittäisen kehitysehdotuksen edistäminen ei ole kannattavaa koko taloushallinnon näkökulmasta."*
- Asiantuntija 5: *"Kieku osoittanut, ettei kehittämisrahoitusta ole liaksi käytössä, millainen on tulevaisuuden kuva tässä kun aikanaan omistajuus järjestelmän osalta siirtyy Palkeisiin, niin se herättää mietteitä. Uhka Kiekun osalta ovat isot käyttöönotot esimerkiksi Opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) ja Ulkoasiainministeriön (UM) muodossa jotka ovat vielä tulossa, saadaanko nämä laadullisesti hyvin tuotantoon? Pysykö hanke kasassa riittävän kauan? Onko edelleen voimassa hankeorganisaatio ja ovatko avaintekijät vielä sen parissa vai jääkö vetovastuu palvelukeskukselle? Kiekuun saatava panostus myös*

*kehittämislle, ei voida tyytyä tämänhetkiseen tilaan vaan saatava kuntoon. Aiemmin ollut paremmat mahdollisuudet palvelukeskuksessa muokata järjestelmää, eikä olla niin riippuvaisia toimittajasta.”*

**Kysymys:** Kuinka Kieku projektissa on tullut esiin mahdolliset uhkatekijät? Mitkä ovat olleet suurimmat uhkakuvat projektin osalta? Havainnollista esimerkein ja perustele.

Asiantuntija 1: *”Uhkana tai oikeastaan suurena riskinä projektissa on tuotannon kaltaisen testikannan puuttuminen. Kun testikannassa tehdään ns. hyväksymistestauksia, niin sinne joudutaan ensin manuaalisesti perustamaan ja lisäämään testauksessa tarvittavat tiedot. Lisäksi testikanta ei vastaa tuotantoa myöskään aineiston määrältä, tuotannossa on siis hyvin paljon enemmän ”massaa” kuin testissä. Mielestäni tällainen ei vastaa oikeaa hyväksymistestausta.”*

Asiantuntija 2: *”Henkilöstön uupuminen.”*

Asiantuntija 3: *”Aiemmissa käyttöönottoerissä on tullut viivästymisiä, ja käyttöönottoajankohtien siirtymisiä pahimmillaan useammankin kerran saman viraston osalta.”*

Asiantuntija 4: *”Kieku-tietojärjestelmässä ei ole osa-alueellani tunnistettavissa käyttöä estäviä uhkatekijöitä.”*

Asiantuntija 5: *”Rahankäyttö rajapinnoissa ollut hieman epäselvää. Esimerkiksi jouduttu kriittisemmin tarkkailemaan mitä kaikkea toimenpiteitä tai*

*muutospyyntöjä menee toimittajalle (CGI). Avoimna on vielä, että onko toimittajan kanssa tehty sopimus vain hankkeen ajaksi vai tuleeko se uudelleen neuvoteltavaksi esimerkiksi omistajuuden siirtymisen yhteydessä.”*

#### 4.3.4.1 Päätelmiä uhkista

Yhtenä yleisenä uhkakuvana on koko Kieku-hankkeen tulevaisuus. Kun hanke aikanaan päättyy niin miten varmistetaan asiantuntemuksen siirtyminen palvelukeskukseen? Toimittajalla on ollut suuri valta projektissa ja yhden toimittajan malli on aina riski. Järjestelmän muuntautumiskyky tulevaisuuden tarpeisiin ja haasteisiin on olemassa oleva uhka. Mahdollinen valtiotasoinen päätös ottaa käyttöön joku toinen taloudenohjausjärjestelmä ohi Kiekun on merkittävä uhkatekijä. Yhden yhteisen järjestelmän haavoittuvaisuus, sen tietoturvariskit ja mahdolliset virhetilanteet koskettavat automaattisesti koko valtion taloushallintoa ja montaa kirjanpitoyksikköä samaan aikaan. Prosessien ja järjestelmän riittävä kehittäminen, koska nyt siihen ei ole ollut riittävästi rahoitusta. Mistä rahoitus tulevaisuudessa? Osaamisen puute ja vastarinta luovat oman uhkansa. Käyttöönottoaikatauluissa pysyminen niin että samalla luodaan riittävän tehokas ja toimiva taloushallinnon järjestelmä ja prosessit. Osapuolten saaminen käyttämään järjestelmää mahdollisimman tehokkaasti ja määriteltujen toimintatapojen mukaisesti, koska virheellisellä käytöllä on suora vaikutus työmääriin ja toiminnan tehokkuuteen.

Kehittämiselle on muodostunut merkittävää painetta. Palkeet joutuu vastaanottamaan ja vastaamaan keskeneräisestä järjestelmästä. Yhtenä merkittävänä uhkana nähdään saman toimittajan (CGI) pitäminen yhtä huonolla palvelusopimuksella. Muutosvastarinta ja henkilöstön väsyminen jatkuvaan muutokseen ja uuden oppimiseen nähdään uhkatekijänä. Nopeasti toimitettavat laki- tai asetusmuutokset ja niihin reagointi voivat olla vaikeita. Kehitysehdotuksien kohdalla joudutaan aina miettimään niiden edistämistä koko taloushallinnon, eikä vain yksittäisen prosessin näkökulmasta. Isot käyttöönotot ovat vielä edessä, miten taataan niiden laadullisesti hyvä siirtyminen tuotantoon saakka? Yksi merkittävä uhkatekijä on avainhenkilöiden siirtyminen muualle. Aikaisemmin palvelukeskuksella on ollut paremmat mahdollisuudet muokata itse järjestelmää eikä olla oltu niin riippuvaisia toimittajasta. Tuotannonkaltaisen testiympäristön puuttuminen tekee hyväksymistestauksesta puutteellista. Henkilöstö on osittain uupunut koko järjestelmään.

Käyttöönnotot ovat osittain viivästyneet ja jopa siirtyneet. Rahankäyttö rajapinnoissa on ollut epäselvää. Turhia muutospyyntöjä ja korjauspyyntöjä on mennyt toimittajalle ja toimittaja on rahastanut toimillaan.

#### 4.3.4.2 SWOT uhat

Oheisessa kuviossa 9. muodostetaan SWOT-analyysin uhat osuus Kiekusta. Kenttään on koottu olennaiset osatekijät haastattelussa esiin tulleista näkökulmista, joita tarkastellaan tarkemmin tutkimuksen tutkimustuloksissa suhteessa tilaaja-tuottaja-malliin.

## UHAT

- Kieku-hankkeen tulevaisuus
- Asiantuntemuksen siirto palvelukeskukseen
- Toimittajan suuri valta projektissa, yhden toimittajan malli aina riski
- Järjestelmän muuntautumiskyky tulevaisuuden tarpeisiin ja haasteisiin
- Päätös ottaa toinen taloudenohjausjärjestelmä ohi Kiekun
- Yhden yhteisen järjestelmän haavoittuvaisuus, tietoturva, virhetilanteet
- Prosessien ja järjestelmän kehittäminen
- Rahoituksen puuttuminen
- Osaamisen puute ja muutosvastarinta
- Käyttöönottoaikatauluissa pysyminen ja riittävän tehokkaan ja toimivan taloushallinnon prosessin varmistaminen
- Osapuolten saaminen käyttämään järjestelmää mahdollisimman tehokkaasti ja määriteltujen toimintatapojen mukaisesti
- Virheellisellä käytöllä suora vaikutus työmääriin ja toiminnan tehokkuuteen
- Kehittämislle muodostunut painetta
- Palkeet joutuu vastaanottamaan ja vastaamaan keskeneräisestä järjestelmästä
- Saman toimittajan pitäminen ja huono palvelusopimus
- Muutosvastarinta ja henkilöstön väsyminen jatkuvaan muutokseen ja uuden oppimiseen
- Nopeasti toimitettavat laki- tai asetusmuutokset ja niihin reagointi
- Kehitysehdotusten edistäminen kannattavuuden ja yksittäisen prosessin näkökulmasta
- Isot käyttöönotot vasta tulossa, kuinka niistä selviydytään laadullisesti hyvin?
- Avainhenkilöiden siirtyminen muualle
- Aikaisemmin ollut paremmat mahdollisuudet palvelukeskuksessa muokata itse järjestelmää eikä niin riippuvaisia toimittajasta
- Tuotannonkaltaisen testiympäristön puuttuminen
- Henkilöstön uupuminen
- Käyttöönottojen siirtyminen ja viivästymiset
- Rahankäyttö rajapinnoissa ollut epäselvää
- Turhat muutospyynnöt toimittajalle ja toimittajan rahastaminen

Kuvio 9. Kiekun uhat SWOT-analyysi

#### 4.3.5 Yleiset kokemukset

Haastattelussa kysyttiin asiantuntijoilta myös yleisiä kokemuksia liittyen Kiekuun. Ohessa esitellään asiantuntijoiden näkemyksiä yleisistä onnistumisista ja epäonnistumisista. Lisäksi on pyydetty nimeämään kolme merkittävintä onnistumista ja epäonnistumista taloushallinnon osalta. Lopuksi on saanut antaa kouluarvosanan (4-10) Kieku hankkeen onnistumiselle laadullisesta taloushallinnon näkökulmasta. Ohessa ovat asiantuntijoiden vastaukset sattumanvaraisessa järjestyksessä.

**Kysymys:** Kuinka Valtion Kieku hanke on mielestäsi onnistunut ja/tai epäonnistunut taloushallinnon osalta?

Asiantuntija 1: *”Taloushallinto palvelutuotannon näkökulmasta on selkeästi plussan puolella jos mietitään henkilöstöhallinnon näkökulmasta niin ollut miinuksen puolella. Taloushallinto tekemisenä plussapuolella, kustannuksiin en osaa ottaa kantaa. Toki kyseessä ovat niin sanotut investointivuodet jossa kustannus lähtee pienenemään vuonna 2017, niin asia pitää vain hyväksyä. Analysoitaessa järjestelmän näkökulmasta niin haasteita on ollut.”*

Asiantuntija 2: *”Hanke on vielä käynnissä, joten lopputulosta on vielä vaikea arvioida. Käyttöönnotot etenevät suunnitelman mukaisesti ja taloushallinnon osalta järjestelmä toimii hyvin.”*

Asiantuntija 3: *”Kieku hanke on muuten onnistunut, pl. korjaukset.”*

Asiantuntija 4: *”Ulkoisen laskennan osalta järjestelmä on onnistunut melko hyvin. SAP –pohjainen järjestelmä on nykyaikainen ja yleisesti käytössä.”*

*Kehittämistä on enemmänkin prosesseissa ja joiltain osin myös järjestelmässä. Pääasiassa työt sujuvat hyvin.”*

Asiantuntija 5: *”Onnistuttu viemään käyttöönotot läpi pääosin aikataulussa.”*

Asiantuntija 6: *”Kieku hanke on onnistunut tyydyttävästi osa-alueellani. Tyydyttävä arvio perustuu siihen, että alkuperäisiä määrittäyksiä on täydennetty käyttöönottoprojektien aikana.”*

**Kysymys:** Nimeä kolme merkittävintä onnistumista Kieku hankkeessa taloushallinnon osalta?

Asiantuntija 1: *”Kpy –tasoiset seurantakohteet (osittain kaikille Kieku käyttäjille yhteiset). Kieku hankkeen henkilöstön asiantuntemus ja palveluasenne. Meidän kirjanpitoyksikössä virastokohtaisten Meritt-järjestelmien alasajo.”*

Asiantuntija 2: *”Yhteinen järjestelmä ja toimintatavat on saatu pääosin toteutettua. Yhteinen seurantakohdemalli on saatu käyttöönotettua. Virastot ovat pystyneet hyödyntämään Kiekun mukanaan tuomia uusia raportointimahdollisuuksia.”*

Asiantuntija 3: *”1. Käyttöönottoprojektien läpivienti. 2. Yhteiset prosessit ja toimintamallit osa-alueellani. 3. Yhteistyö Kieku hankkeessa (Valtiokonttori, Palkeet, toimittaja ja kirjanpitoyksiköt) prosessialueeni sisällä määriteltäessä toimintamalleja ja muutoksia järjestelmään.”*



Asiantuntija 4: *”Palvelukeskusmallin laajempi hyödyntäminen, toimintatapojen ja prosessien yhtenäistäminen, johtamisen helpottuminen, korvausinvestointi on tällä tapaa hoidettu järjestelmien osalta.”*

Asiantuntija 5: *” Raportoinnin monipuolisuus (BI). ”*

**Kysymys:** Nimeä kolme merkittävintä epäonnistumista Kieku hankkeessa taloushallinnon osalta?

Asiantuntija 1: *”Yhteistä seurantakohdemallia ei ole sovellettu riittävän yhtenäisesti. Prosesseihin on jäänyt merkittävästi manuaalisia työvaiheita, osin lainsäädännön pakottamina, mutta varmasti osin myös prosessien riittämättömän läpikäynnin vuoksi ei ole pystytty kaikkia oikaistavissa olevia prosessin osia oikaisemaan. Esimerkiksi raporttien arkistointi on osoittautunut osin tarpeettoman laajaksi.”*

Asiantuntija 2: *”En tunnista merkittäviä epäonnistumisia osa-alueellani. Järjestelmän muutostarpeita ja kehitysehdotuksia en koe merkittäviksi epäonnistumisiksi vaikka järjestelmässä on varmasti hienosäädettävää useammalla taloushallinnon osa-alueella.”*

Asiantuntija 3: *”Projektin hallintamalli, osaaminen ja kyvykkyys tilaajan puolella, olisi pitänyt tehdä rohkeampia yhtenäistämisiä jo ennen tätä järjestelmää, koska nyt sinne on tuupattu niin sanottu ”vanha maailma” valtion taloushallintaprosesseineen.”*

Asiantuntija 4: *”Tuotannon mukaisen testi- ja koulutuskannan puuttuminen. Tietämys kokonaisuudesta, mikä vaikuttaa mihinkin. Ei ole mietitty mahdollisia takaportteja silloin kun jokin ei toimi esim. KKP-siirto Kiekun Ficon puolelta.”*

Asiantuntija 5: *”Käyttöönotto tehdään järjestelmä edellä eikä käyttöönotettavan organisaation rakennetta huomioida. Joiltain osin myös lakitekstit kaipaivat päivitystä Kiekun käyttöönoton myötä. Lyhyt käyttöönottoprojekti. Tulojen käsittely prosessi.”*

**Kysymys:** Millaisen kouluarvosanan (4-10, plussat, miinukset ja puolikkaat käytössä) antaisit Kieku-hankkeen onnistumisesta laadullisesta taloushallinnon näkökulmasta?

Asiantuntija 1: *”8+”*

Asiantuntija 2: *”8. Prosessi ei varmasti ole vielä 8:n arvoinen, mutta huomioiden käyttöönottohankkeen vaatimat ponnistukset, mitkä väkisinkin verottavat järjestelmän ja prosessien kehittämismahdollisuuksia, näinkin hyvä arvosana.”*

Asiantuntija 3: *”7. Arvosana perustuu siihen, että osa-alueeni alkuperäisiin määrittelyksiin on tullut täydennettävää käyttöönottoprojektien aikana.”*

Asiantuntija 4: *”Hankkeelle kokonaisuudessaan taloushallinnon osalta: 8. Järjestelmäprojektille: 7.”*

Asiantuntija 5: ”6”

**Kysymys:** Jääkö jotain olennaista tutkijalta huomioimatta? Vapaa sana.

Asiantuntija 1: *”Vaikka järjestelmätoimittajaa hiukan kritisoin, niin kyse on vain heidän toimintatavastaan, ei kenestäkään yksittäisestä henkilöstä. Kaikki henkilöt, jotka ovat ryhmääni auttaneet, ovat olleet todella hyviä yhteistyökumppaneita.”*

Asiantuntija 2: *”Kaikesta negatiivisestakin palautteesta huolimatta en palaisi vanhaan järjestelmään tai toimintatapoihin. Nykyisessä on paljon potentiaalia, kunhan kaikilla tahoilla ministeriöistä lähtien on sama tavoite ja kehittämisen suunta.”*

Asiantuntija 3: *”Vastaukset tässä edustavat kapeahkoa näkökulmaa taloushallinnon prosesseihin, toimintatapoihin ja järjestelmiin. Tässä vastaukset ovat pääosin joko käyttöönottohankkeen tai järjestelmän tuotekehityksen näkökulmasta kirjoitettuja.”*

Asiantuntija 4: *”Taloushallinnon osalta olisi ollut hyvä ottaa kommentteja kaikilta tahon osa-alueilta, koska osa-alueilla on ollut eri määrä muutos- ja kehitystarpeita ja tästä syystä eri osa-alueilla saattaa olla hyvin erilainen näkemys järjestelmän vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista.”*

#### 4.3.5.1 Päätelmiä yleisistä kokemuksista

Yleisissä kokemuksissa tulee hyvin esille niitä onnistumisia ja epäonnistumisia mitä Kieku-hanke on kohdannut. Itsessään taloushallinnon palvelutuotanto on saatu toimimaan verrattain hyvin ja taloushallinto tekemisen tasolla on hyvää. Käyttöönnotot on saatu läpivietyä suunnitelman mukaisesti ilman kovin suuria epäonnistumisia. Voidaan sanoa, että taloushallintopuolella Kieku-tietojärjestelmä toimii ja hanke on siltä osin onnistunut. Etenkin ulkoisen laskennan puolen osalta järjestelmä on kunnossa. Kiekussa on saatu läpi kirjanpitoyksikkötasoiset seurantakohteet ja Kieku hankkeen henkilöstön asiantuntemus ja palveluasenne on ollut hyvällä tasolla. Kieku on mahdollistanut myös viraston substanssijärjestelmien alasajoa tavoitteiden mukaisesti. Yhteinen seurantakohdemalli ja yhteinen järjestelmä on saatu pääosin toteutettua. Lisäksi on saatu yhtenäistettyä prosesseja ja toimintamalleja. Yhteistyö Kieku hankkeessa on ollut hyvää ja itse käyttöönottoprojekti on saatu onnistuneesti läpi. Kieku tukee osaltaan laajempaa palvelukeskusmallin hyödyntämistä ja samalla helpottaa johtamista. Kieku on korvausinvestointi joka on osaltaan poistanut virastojen korvausinvestointien määrää yhteen järjestelmään.

Kiekussa on ollut myös epäonnistumisia, kuten henkilöstöhallinnon palvelutuotanto (ei käsitellä tässä tutkimuksessa). Kiekussa on meneillään niin sanotut investointivuodet, jotka näkyvät korkeina kustannuksina. Järjestelmä on osittain vielä valitettavan keskeneräinen ja myös Kieku-prosesseissa on edelleen kehittämistä. Myös alkuperäisiä määrityksiä on jouduttu täydentämään. Ongelmia on yhteisen seurantakohdemallin yhtenäisessä hyödyntämisessä ja prosessit ovat vielä kesken. Omaa kritiikkiään on saanut muun muassa raporttien arkistointi tarpeettoman laajuutensa osalta. Myös projektin hallintamalli, osaaminen ja kyvykyys tilaajan (Valtiokonttori) puolelta on koettu puutteelliseksi. Rohkeampaa yhtenäistämistä olisi vaadittu jo ennen Kieku-järjestelmään siirtymistä. Tuotannonmukaisten testi- ja koulutuskantojen puuttuminen vaikeuttaa hyväksymistestausta ja kouluttamista ja on merkittävä puute. Käyttöönotto-projekti on koettu liian lyhyeksi ja käyttöönotot on viety järjestelmä edelle, eli ei ole kiinnitetty riittävästi huomiota virastojen prosesseihin. Kiekussa on tehty heikosti riskikartoitus, eli ei ole luotu niin kutsuttuja vaihtoehtoisia takaportteja. Kaiken kaikkiaan tietämys kokonaisuudesta ja siitä mikä vaikuttaa mihinkin on koettu puutteelliseksi.

Jos tarkastellaan numeroiden valossa millaisia arvosanoja Kieku-hanke on vastaajilta saanut, niin itse hanke, jossa toteutetaan Kieku-tietojärjestelmän käyttöönotto ja yhtenäistetään prosessit ja seurantakohteet, on saanut pääsääntöisesti hyvän arvosanan keskiarvolla 8-. Eli itse hanke on onnistunut vähintään kohtuullisen hyvin. Jos tarkastellaan itse järjestelmää ja sen saamaa arvosanaa, niin keskiarvoksi saadaan 6½, eli Kieku-tietojärjestelmä on suurin ongelma hankkeen epäonnistumisen kannalta. Järjestelmä on valitettavan keskeneräinen, joka osaltaan heikentää järjestelmän suorituskykyä. Kaikki muutokset ovat valitettavan hitaita, työläitä ja kalliita. Tästäkin huolimatta järjestelmässä nähdään valtavasti potentiaalia, eikä paluuta vanhoihin järjestelmiin ja sekavaan monijärjestelmä toimiympäristöön koeta mielekkäänä.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET JA PÄÄTELMÄT

Tässä osiossa tarkastellaan tutkimuksessa saatuja tutkimustuloksia ja päätelmiä. Koska tutkimuksen lähtökohta on deduktiivinen, pohjaudutaan tulosten analysoinnissa ja esittämisessä vahvasti teoreettiseen näkökulmaan, niin Kieku-projektin kuin teoreettisen viitekehyksen osalta. Tutkijan asiantuntija-asema osana Kieku-hanketta on myös osaltaan olennainen tutkimustuloksia ja päätelmiä muodostaessa mutta tuloksissa on pyritty objektiivisuuteen. Haastattelututkimuksessa laadullisen, kvalitatiivisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysillä pyritään aineisto tiivistämään kadottamatta silti sen sisältämää informaatiota. Päinvastoin sillä pyritään informaatioarvon kasvattamiseen luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä. (Eskola & Suoranta 2003, 137.) Tässä tutkimuksessa on haastattelun avulla pyritty saamaan lisätietoa tutkimusongelman selvittämiseksi. Tutkimus vaatii hyvää valtion taloushallinnon ymmärtämistä, sekä tietoa Valtion Kieku-hankkeesta kokonaisuudessaan.

### 5.1 Tulosten tarkastelua

Tässä tutkimuksessa on määritelty olennaiset käsitteet, esitetty Kieku-projekti teoreettisesti ja luotu tutkimuksessa teoreettinen viitekehys tilaaja-tuottaja-mallin mukaisesti. Kieku-hanketta on analysoitu SWOT-analyysin avulla muodostaen siitä vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Lisäksi tutkimuksessa on hankittu lisätietoa ja asiantuntijatahon näkemystä haastatteleamalla kuutta valtion taloushallinto ammattilaista, jotka kaikki ovat osaltaan merkittävästi mukana myös itse Kieku-hankkeessa, sen toteuttamisessa ja kehittämisessä.

#### 5.1.1 SWOT-analyysi Kieku-hankkeesta

Kappaleessa 4 on muodostettu Kieku-hankkeelle SWOT-analyysi, jossa eritellään vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Muodostunut SWOT kootaan yhteen kuviossa 10. Mallin mukaisesti sisäisiä ulottuvuuksia ovat vahvuudet ja heikkoudet. Ulkoisia ulottuvuuksia ovat mahdollisuudet ja uhat. Positiivisia ovat vahvuudet ja mahdollisuudet, sekä negatiivia heikkoudet ja uhat.

<p><b>VAHVUDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhteiset prosessit ja yhteinen järjestelmä</li> <li>- Tehokas keskitetty toimintatapa valtion taloushallinto prosesseissa</li> <li>- Mahdollisuus tietojen yhteismittaliseen analysointiin</li> <li>- Pakottanut arvioimaan poikkeavien toimintamallien tarpeellisuutta</li> <li>- Yhteisen toimintamallit tehostaneet toimintaa</li> <li>- Palvelukeskuksmallin hyödyntäminen</li> <li>- Moniympäristömallista luopuminen</li> <li>- Järjestelmän johtaminen ja kehittäminen ovat helpottuneet</li> <li>- Ohjauksen helpottuminen</li> <li>- Keskittäminen tuo pitkällä aikavälillä säästöjä</li> <li>- Käytäntöjen yhdenmukaistuminen</li> <li>- Muutokset Kiekussa ovat kaikkien käytössä</li> <li>- Säästöt järjestelmän ylläpitokustannuksissa</li> <li>- Toimiva korvausinvestointi vanhoille järjestelmille</li> <li>- Ei vaadi virastokohtaisia kilpailutuksia</li> <li>- Vanhojen toimintatapojen kyseenalaistaminen ja uusien ratkaisujen etsintä</li> <li>- Monipuolinen raportointi ja sen helpottuminen</li> <li>- Substanssijärjestelmien osuuden pienentyminen virastoissa</li> <li>- Raportoinnin laatu ja taso</li> <li>- Yhteinen Kieku-seurantakohdemalli</li> <li>- Tiedonsiirtojen vähentyminen</li> <li>- Tukee valtion taloushallinnon supistamista</li> <li>- Automaatiikka</li> <li>- Keskittyminen tietojen analysointiin ja tuottamiseen</li> <li>- Potentiaali SAP:n ominaisuuksissa ja vahvuksissa</li> <li>- Virastojen valmius muuttaa toimintatapojaan mahdollistaa prosessien tuottavuuden pitkällä tähtäimellä</li> <li>- Käyttöönottoprojektien onnistuminen</li> </ul>	<p><b>HEIKKOUEDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ontuva idea kaikille yhteisestä järjestelmästä ei toimi</li> <li>- Järjestelmän keskeneräisyys ja toimimattomuus</li> <li>- Huono sopimus järjestelmätoimittajan kanssa yrittää jatkuvasti korjausbudjetin</li> <li>- Kallia ylläpitää</li> <li>- Prosessit eivät ole toimivia kaikilta osin, paljon tehtäviä jää edelleen virastolle ja tyytymättömyys eri osa-alueiden toimintaan Kiekussa</li> <li>- Sitoutumisen taso Kieku toimintamalliin</li> <li>- Epäselvyydet työnjaossa ja tiedottamisessa, tiedonkulku ja ratkaisukyvykyys eivät ole riittävällä tasolla</li> <li>- Järjestelmätoteutus ja muutokset hitaita</li> <li>- Mahdottomuus asiakasvirastokohtaiseen räätälöintiin työllistää prosesseja, eikä vastaavuuksia löydy Kieku-toiminnallisuuksista</li> <li>- Järjestelmämuutokset koskettavat kaikkia Kieku virastoja</li> <li>- Substanssijärjestelmien liittäminen osaksi Kiekua hankalaa ja kallista</li> <li>- Monta toimijaa ja vetovastuuta vaikeuttaa tehokasta yhteistoimintaa</li> <li>- Muutosjohtamisen laatu hankkeessa ja palvelukeskuksessa</li> <li>- Virastot jätetty liian yksin</li> <li>- Muutosvastarinta</li> <li>- Muutosten läpivienti ja kehittäminen hidasta ja työlästä</li> <li>- Käyttöönotoissa mennään järjestelmä edellä</li> <li>- Palvelukeskuksen toimintatavoissa kaupunkikohtaisia eroja</li> <li>- Taloushallinnon toimintamallin ja tietojärjestelmän kytkeytyminen osaksi viraston ydinprosesseja on koettu haasteelliseksi</li> <li>- Uudet prosessi- ja toimintatavat osittain jopa lisänneet työmäärää</li> <li>- Alkuvaiheen investoinnin hinta verrattuna aikaisempiin järjestelmiin</li> <li>- Henkilöstöhallintoon kulutettu valtavasti määrärahoja suhteessa taloushallintoon, määrärahojen kohdistaminen leväperäistä koko hankkeessa</li> <li>- Osaaminen ja sen kehittämisen käyttöönottojen alkuvaiheessa</li> <li>- Voimakas järjestelmätoimittaja joka laskuttaa paljon mutta antaa vähän</li> <li>- Järjestelmän puutteet koulutus- ja testikannoissa</li> <li>- Käytettävissä oleva aika ja budjetti, määrärahojen niukkuus kehittämiseen</li> <li>- Puutteelliset tiedot korjausten vaikutuksesta prosessiin / järjestelmään</li> <li>- Muutosten toteutusaikataulun hitaus ja kankeus</li> <li>- Kieku-projektin raskas hallintamalli</li> <li>- Ei mahdollisuuksia käyttöönoton aikaisiin muutoksiin kuin toimittajalla</li> <li>- Järjestelmämuutosten hankaluus, kalteus ja hitaus</li> <li>- Käsitys kokonaisuudesta puutteellinen, riskikartoitus puutteellinen</li> </ul>
<p><b>MAHDOLLISUUDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiedon raportointi ja analysointi luovat hyötyjä</li> <li>- Yhteiset prosessit ja toimintatavat tuovat tehokkuutta sekä kirjanpitoyksikön, että palvelukeskuksen toimintaan</li> <li>- Palvelukeskuksen taloushallintoprosessien tehokkuus</li> <li>- Rahoitusmallin muutoksella saataisiin tietojärjestelmäkulut erotettua muista asiakkaiden maksamista kuluista ja mahdollistaisi paremmin kehittämisen</li> <li>- Raportoinnin yhtenäistäminen</li> <li>- Päälekkäiset kustannukset vähenevät ja tuottavuus paranee</li> <li>- Hallituksen budjetin tulot ja menot löytyisivät yhdestä järjestelmästä</li> <li>- Mahdollisuus keskittää toimintoja ja yhtenäistää toimintatapoja kaikilla tasoilla</li> <li>- Kustannustehokkuus kun toimitaan yhteisessä järjestelmässä</li> <li>- Konsernitasoinen raportointi helpottuu ja mahdollistuu</li> <li>- SAP:n käytön lisääminen ja kehittäminen kokonaisvaltaisemmin</li> <li>- Järjestelmän kehittäminen luo tuottavuushyötyä</li> <li>- Keskitetty taloushallinnon tekeminen</li> <li>- Automaatiikan hyödyntäminen, poistaa virheitä ja välikäsä</li> <li>- Henkilöstövuosien pienentäminen</li> <li>- Viraston substanssijärjestelmien karsiminen</li> <li>- Robotiikka mahdollistaa kustannussäästöjä tulevaisuudessa</li> <li>- Prosessien yhdenmukaistamisen kautta tuottavuus paranee ja päälekkäiset työt vähenevät</li> <li>- Palkeiden roolin korostaminen virheiden korjaamisessa ohi toimittajan</li> <li>- Seurantakohteiden kehittäminen taloushallinto 2020 strategian suuntaan</li> <li>- Kirjausketjujen yhdistäminen ja rinnakkaishierarkioiden rakentaminen</li> <li>- Palkeiden roolin korostaminen asiantuntijuudessa ja tietojen yhdistämisessä</li> <li>- Koko järjestelmän ylläpito Palkeissa toisi säästöjä</li> <li>- Vertaistuen saaminen ja kirjanpitoyksiköiden yhteistyö</li> <li>- Muutos- ja kehityschdotukset</li> </ul>	<p><b>UHAT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kieku-hankkeen tulevaisuus</li> <li>- Asiantuntemuksen siirto palvelukeskukseen</li> <li>- Toimittajan suuri valta projektissa, yhden toimittajan malli aina riski</li> <li>- Järjestelmän muuntautumiskyky tulevaisuuden tarpeisiin ja haasteisiin</li> <li>- Päätös ottaa toinen taloudenohjausjärjestelmä ohi Kieku</li> <li>- Yhden yhteisen järjestelmän haavoittuvaisuus, tietoturva, virhetilanteet</li> <li>- Prosessien ja järjestelmän kehittäminen</li> <li>- Rahoituksen puuttuminen</li> <li>- Osaamisen puute ja muutosvastarinta</li> <li>- Käyttöönottoaikatauluissa pysyminen ja riittävän tehokkaan ja toimivan taloushallinnon prosessin varmistaminen</li> <li>- Osapuolten saaminen käyttämään järjestelmää mahdollisimman tehokkaasti ja määriteltujen toimintatapojen mukaisesti</li> <li>- Virheellisellä käytöllä suora vaikutus työmääriin ja toiminnan tehokkuuteen</li> <li>- Kehittämislle muodostunut painetta</li> <li>- Palkeet joutuu vastaanottamaan ja vastaamaan keskeneräisestä järjestelmästä</li> <li>- Saman toimittajan pitäminen ja huono palvelusopimus</li> <li>- Muutosvastarinta ja henkilöstön väsyminen jatkuvaan muutokseen ja uuden oppimiseen</li> <li>- Nopeasti toimitettavat laki- tai asetusmuutokset ja niihin reagointi</li> <li>- Kehityschdotusten edistäminen kannattavuuden ja yksittäisen prosessin näkökulmasta</li> <li>- Isot käyttöönotot vasta tulossa, kuinka niistä selviydytään laadullisesti hyvin?</li> <li>- Avainhenkilöiden siirtyminen muualle</li> <li>- Aikaisemmin ollut paremmat mahdollisuudet palvelukeskuksessa muokata itse järjestelmää eikä niin riippuvaisia toimittajasta</li> <li>- Tuotannonkaltaisen testiympäristön puuttuminen</li> <li>- Henkilöstön uupuminen</li> <li>- Käyttöönottojen siirtyminen ja viivästymiset</li> <li>- Rahankäyttö rajapinnoissa ollut epäselvää</li> <li>- Turhat muutospyynnöt toimittajalle ja toimittajan rahastaminen</li> </ul>

Kuvio 10. SWOT-analyysi Kiekusta

SWOT-analyysissä tulee hyvin esille Kieku-hankkeen kaksijakoisuus, eli toisena näkökulmana on itse hanke, jossa luodaan valtiotasoisesti yhteiset prosessit, toimintatavat ja yhteinen seurantakohdejärjestelmä. Ja toisena näkökulmana on itse Kieku-tietojärjestelmä, joka on valtiotasoisesti yhteinen taloudenhallintajärjestelmä. Suurimpia vahvuuksia on nähty olevan juuri itse hankkeessa, josta lähtökohtaisesti saadaan kustannustehokkuutta yhdistämällä prosesseja ja luomalla tehokkaat toimintatavat. Suurimmat heikkoudet ovat tulleet esille tietojärjestelmän kautta, joka on valitettavan keskeneräinen. Toimittajan korostunut asema ja vahvuus ovat luoneet lähtökohdat, joissa toimittajan (CGI) on helppoa käyttää asemaan, jos ei väärin, niin vähintään hyväkseen, koska merkittävää kilpailua sille ei ole. Hankkeen määrärahojen kuluttaminen leväperäisesti ja hankkeen raskas ja päätöskyvytön toimintamalli ovat olleet omiaan heikentämään arviota sen onnistumisesta, mutta yleisesti hanke on saatu aikataulussa läpivietyä ja useita asiakasvirastoja on saatu tuotantoon ajallaan. Kieku-hanke osaltaan tukee valtion taloushallinnon supistamista ja hyödyntää entisestään palvelukeskusmallia, jossa talous- ja henkilöstöhallinnon tuotanto on keskitettyä palvelukeskuksiin.

Merkittävimpiä mahdollisuuksia nähdään Kieku-tietojärjestelmän laajan raportoinnin kautta ja ennen kaikkea keskitetyn taloudenhallintamallin kustannustehokkuudessa ja tuottavuudessa. Optimistinen arvio on, että Kiekusta saadaan jollain aikajänteellä kustannussäästöjä, mutta ottaen huomioon hankkeen kallis kustannus, niin näitä säästöjä päästään konkretisoimaan vasta tulevaisuudessa, jos koskaan. Automatisoinnit ja mahdollisesti jopa robotiikka tulevat olemaan niitä keinoja, joilla kustannussäästöjä on mahdollista saavuttaa. Tämä tarkoittaa valtion taloushallinnon supistamista entisestään tulevaisuudessa ja lisähenkilötyövuosien vähentämistä. Käytännössä tämä konkretisoituu henkilöiden vähentämisellä valtion taloushallinnossa. Merkittävimpinä uhkina nähdään järjestelmän kehittämisen vaatimien resurssien riittävyydessä ja asiantuntijuuden siirtymisessä. Valitettava tosiasia on, että osaavat ihmiset ovat merkittävässä määrin poistuneet Kiekun parista matkan varrella, eikä poistunutta tieto-taitoa ole saatu riittävästi hyödynnettyä. Jatkuva muutos tuo mukanaan uupumusta ja vastarintaa, näitä tekijöitä vastaan Kieku taistelee tulevaisuudessakin. Toimittajan aseman kyseenalaistaminen ja huonon sopimuksen purkaminen ovat olennaisia tekijöitä hankkeen tulevaisuuden kannalta.



### 5.1.2 Tilaaja-tuottaja-mallin mukaiset tavoitteet ja onnistuminen

Tarkasteltaessa Kieku-hankkeen onnistumista tilaaja-tuottaja-mallin mukaisten tavoitteiden kautta voidaan analysoida hankkeen onnistumista suhteessa tilaaja-tuottaja-malliin. Tilaaja-tuottaja-toimintatapaan liittyviä tavoitteita ovat:

- Tavoite uudistaa palvelutuotantoa ja perinteistä toimintatapaa
- Tuottavuuden parantaminen ja taloudelliset säästöt
- Vertailtavuuden ja läpinäkyvyyden parantaminen
- Monituottajamallin kehittyminen – palvelutuotannon monipuolistaminen
- Markkinoiden ja kilpailun synnyttäminen (elinkeinopolitiikka)
- Asiakaslähtöisyyden parantaminen monipuolistamalla palveluvalikoimaa

Kieku-hankeessa on uudistettu palvelutuotantoa palvelukeskuksissa ja virastoissa ja jouduttu kyseenalaistamaan perinteiset toimintatavat yhtenäistämällä prosesseja ja toimintatapoja. Tuottavuuden parantaminen ja taloudelliset säästöt ovat käytännössä koko Kieku-hankkeen perusta. Tulevaisuus osoittaa aikanaan maksaako Kieku koskaan itseään takaisin, saati tuottaa toivottuja säästöjä? Vertailtavuuden ja läpinäkyvyyden parantaminen ovat osoittautuneet osittain hankaliksi, koska ei ole voitu yksiselitteisesti osoittaa Kiekun paremmuutta suhteessa aikaisempiin järjestelmiin ja osittain on jopa jouduttu huonontamaan aikaisempaa toimintaa ja sen tasoa. Läpinäkyvyys on olennainen pyrkimys ja tästä esimerkkinä ovat muun hankkeen asiakirjojen julkisuus ja laajat materiaali- ja palveluvalikoimat sekä Valtiokonttorin että palvelukeskuksen toimittamina. Palvelukeskus on pyrkinyt monipuolistamaan palvelutuotantoaan ja näin palvelemaan asiakasvirastojaan entistä paremmin. Palkeet tuottaa useita palveluita maksullisina lisäpalveluina, joiden perustetta ei välttämättä ymmärretä aina asiakasvirastoissa. Uusia markkinoita ja kilpailua Kieku ei ole itsessään luonut, muttei se ole ollut tarkoituksaan. Yhteinen tietojärjestelmä toki mahdollistaa sen ylläpidon kilpailutuksen, mutta toimittajan vankka asema käytännössä ei mahdollista tätä. Palvelukeskuksen toiminta-ajatus on asiakaslähtöisyys ja sitä on pyritty parantamaan monipuolistamalla palveluvalikoimaa. Yleisiä muutoksia uuteen toimintatapaan siirryttäessä ovat:

- Poliittisen päätöksenteon ja viranhaltijatason asemat ja vastuut muuttuvat
- Strateginen suunnittelu ja sopimuksilla ohjaaminen painottuvat johtamisessa
- Tilaaminen ja palvelutuotanto eriytyvät toisistaan

- Palveluiden laadun ja tasavertaisen saatavuuden hallinta monimutkaistuu
- Tuottajan itsenäisyys lisääntyy tilauksen asettamissa rajoissa
- Toimintakulttuuri muuttuu
- Vaikutusmahdollisuudet muuttuvat

Kiekussa on tullut hyvin esiin poliittisen päätöksenteon ja viranhaltijatason asemien ja vastuiden muuttumiset. Virastot ovat joutuneet myös muuttamaan toimintatapojaan Kiekun myötä, jolloin on syntynyt paljon myös epätietoisuutta vastuista. Kokonaisuuden hahmottaminen on ollut vaikeaa koko hankkeen tasolla, eli kuka tekee, mitä, missä ja koska? Kiekun myötä strateginen suunnittelu ja sopimuksilla ohjaaminen ovat johtamisen työkaluja. Tilaaminen ja palvelutuotanto ovat eriytyneet toisistaan ja palveluiden laadun ja tasavertaisen saatavuuden hallinta on monimutkaistunut. Tuottajan (CGI) itsenäisyys on lisääntynyt ja valitettavasti ylikorostunut asema on venyttänyt tilauksen asettamia rajoja useaan otteeseen. Toimintakulttuuri on muuttunut radikaalisti monessa kirjanpitoyksikössä ja jatkuvat muutokset sekä henkilötövuosien vähentämiset ovat näkyneet muun muassa muutosvastaisuutena. Vaikutusmahdollisuudet ovat heikentyneet lähes kaikilla toimijoilla. Tiedotuksen osuus on korostunut entisestään. Osittain keskeneräinen järjestelmä ja keskittäminen yhteen järjestelmään ovat luoneet kriittisiäkin virhetilanteita koko valtion taloushallinnossa.

Oulun ydinkunta-palvelumallin peruserä ja tavoite on tiivistetty hienosti:

*”Palvelut tulee tuottaa halvemmalla, tehokkaammalla ja kilpailukykyisemmällä organisaatiolla. Tavoitteena on saada aikaan pysyviä säästöjä ja pysyviä muutoksia toimintakulttuurissa sekä lisätä kaupungin organisaation kilpailukykyä tuottamalla palvelut taloudellisesti kevyemmällä organisaatiolla.”*

Tämä tavoite suhteutettuna Kieku-hankkeeseen ei juuri eroa isossa kuvassa. Tähän tavoitteeseen ei ole vielä päästy. Tulevaisuus näyttää päästäänkö koskaan.

## 5.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

**Tutkimusongelma** konkretisoituu kysymykseen: Onko Kiekussa onnistuttu saavuttamaan tilaaja-tuottaja-mallin mukaisia hyötyjä? Tämä kysymys toimii myös yhtenä kolmesta tutkimuskysymyksestä johon tässä tutkimuksessa vastataan.

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään kolmea laajempaa tutkimuskysymystä, joiden avulla kuvataan laadullisesti Kieku-hankkeen onnistumista ja tuotetaan vastaus tutkimusongelmaan. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

- Onko Kiekussa onnistuttu saavuttamaan tilaaja-tuottaja-mallin mukaisia hyötyjä?
- Onko Kiekussa esiintynyt tilaaja-tuottaja-mallille ominaisia negaatioita?
- Vastaako Kieku nykyhetkellä hankkeen tavoitetilaa / -valmiutta?

Kiekussa on saatu konkretisoitua juuri hankkeen kannalta tilaaja-tuottaja-mallin mukaisia hyötyjä yhtenäistämällä toimintatapoja ja prosesseja. Yhteinen seurantakohdemalli luo mahdollisuuksia selkeyttää valtion taloushallintoa isossa mittakaavassa ja yhtenäistää myös raportointia merkittävästi kirjanpitoyksiköiden kannalta. Vertailtavuus kasvaa ja yhteiset toimintatavat tuovat kustannussäästöjä, kun päällekkäiset toiminnot karsiutuvat. Kieku tukee valtion taloushallinnon supistamista, joten tältä kantilta katsottuna Kieku-hanke on onnistunut hyvin tavoitteessaan. Tätä näkemystä tukevat myös haastateltavien mielipiteet hankkeen onnistumisesta ja hyvä arvosana itse hankkeelle. Kieku-tietojärjestelmän kustannussäästöjä joudutaan odottamaan tulevaisuuteen, mutta Kieku osaltaan on nähtävä investointina, jonka tuottavuus konkretisoituu vasta myöhemmin. Tuottaja (toimittaja) on päässyt liian merkittävään monopoliasemaan, jota se hyödyntää häikäilemättömästi. Tämän sopimuksen purkaminen tai vähintään muokkaaminen olisi ensiarvoisen tärkeää, jotta Kiekusta saadaan aitoja hyötyjä, eikä se vain lihottaisi yhden toimittajan liiketoimintaa. Tällä hetkellä Kiekun panostukset eivät kohtaa hyötyjä.

Analysoitaessa negaatioita niin tilaaja-tuottaja-mallille ominaiset negatiot ovat olleet läsnä myös Kieku-hankkeessa. Ajoittain jopa merkittävä muutosvastarinta on vaikeuttanut toimintaa ja epäselvyydet vastuissa, sekä huonot tilaajasopimukset ovat aiheuttaneet hankkeelle kovaakin kritiikkiä. Puhtaasti mallia ei voida soveltaa Kiekuun sellaisenaan, koska käytännössä Kiekussa toimijoita on Valtiokonttori, joka vetää hanketta, Palvelukeskus, joka tuottaa palvelutuotannon, toimittaja joka tuottaa järjestelmän ja kirjanpitoyksiköt, eli virastot, jotka ovat Kiekun

loppukäyttäjiä, samoin kuin Palkeet. Suurinta kritiikkiä on tullut hankkeen kankeasta toimintamallista. Muutokset ovat liian hitaita, raskaita ja kalliita. Syytä on vieritetty ja pitääkin vierittää toimittajan (CGI) suuntaan, joka on tuottanut keskeneräisen järjestelmän joka ei toimi kuten sen pitäisi toimia. Suurin ongelma tässä on se, että Valtionkonttorissa on allekirjoitettu hyväksyntä Kieku-tietojärjestelmälle sen valmiudesta. Tämä mahdollistaa toimittajalle rahastusaseman kaikissa järjestelmää koskevissa muutoksissa, koska muutokset tehdään niin sanottuun ”valmiiseen järjestelmään” ja voidaan laskuttaa erikseen. Asetelma kuluttaa käytännössä suuren osan Kieku-hankkeen määrärahoista, joka on automaattisesti pois esimerkiksi Kieku-tietojärjestelmän kehittämisestä. Liian isoja virheitä liian merkittävissä asioissa ja niistä maksetaan kirjaimellisesti kovaa hintaa.

Kieku ei kaikilta osin vastaa hankkeen tavoitetilaa ja –valmiutta. käytäntö on osoittanut, että Kiekun kanssa joudutaan elämään yksittäisten tulipalojen sammuttamisesta toiseen, eikä isoja virheitä tai korjauksia saada hahmotettua tai korjattua riittävässä mittakaavassa. Asiantuntemusta on kadonnut avainhenkilöiden mukana, joka on lisännyt haasteita toimintaympäristössä. Asiakasvirastojen muutosvastaisuus on osittain jopa perusteltua, jos käytännössä ainut vaihtoehto on pahimmillaan vaihtaa kalliimpaan ja toimimattomaan järjestelmään Kiekun myötä. Tämän tutkimuksen kannalta olennainen taloushallintopuoli on suhteellisen hyvällä mallilla ja suurimmat ongelmat ovat henkilöstöhallinnon puolella. Ongelmana tässä jaottelussa on se seikka, ettei määrärahoja ole jaettu erikseen, vaan taloushallinto kärsii selvästi henkilöstöhallinnon ongelmista, koska suurin osa rahoitusta menee sen ylläpitoon ja korjaamiseen. Kieku on tilassa, että sillä voi toimia, vähintään auttavasti, muttei se tuota vielä niitä hyötyjä mitä sen on toivottu tuottavan. Kiekun kehittäminen on jäänyt olemattomaksi ja se tulee vaatimaan tulevaisuudessa vielä merkittäviä satsauksia.

**Vastauksena** tutkimusongelmaan voidaan todeta, että itse Kieku-hanke on onnistunut laadullisesti suhteellisen hyvin mutta Kieku-tietojärjestelmän suhteen on epäonnistuttu hyväksymällä keskeneräinen järjestelmä.

### 5.3 Lopuksi

Tutkija haluaa kiittää osaltaan tämän tutkimuksen kannalta olennaisia tahoja ja henkilöitä. Tämä tutkimus on tehty yhteistyössä Valtiokonttorin, Palkeiden ja asiakasvirastojen kanssa. Tutkimuksen tarkoitus on herättää keskustelua ja nostaa esiin niitä kipupisteitä joita Kieku-hanke on kohdannut. Vain avoin keskustelu edesauttaa ongelmien ratkaisemista. Tärkeää on muistaa se seikka, että vain asiat ja asiakokonaisuudet mahdollisesti riitelevät, eivät henkilöt. Kieku-hankkeen parissa työskentelee todellisia valtion taloushallinnon asiantuntijoita, joiden panosta osittain epäonnistuneen Kieku-tietojärjestelmän parantamiseksi ei voi liiaksi korostaa. Vaihtuvuus Kieku-hankkeessa on ollut suurta johtuen sen laajuudesta ja sen kohtaamista ongelmista. Vain sitkeimmät ovat jääneet pelastamaan sen mitä pelastettavissa on. Kieku-hanke on ainutlaatuinen mittakaavassaan ja merkityksessään. Sen eteen on tehty valtavasti töitä ja valitettavasti vain epäonnistumiset herättävät julkista keskustelua.

SAP innovation forumeissa esitellään mahdollisuuksia SAP -tietojärjestelmän hyödyntämiseen tableteissa ja muissa kannettavissa älylaitteissa. Pilvipalvelut ovat nykypäivää ja itse järjestelmää ollaan keventämässä ja sen visuaalista ilmettä yksinkertaistamassa. Nämä ovat asioita, jotka näkyvät loppukäyttäjälle ja niiden oletetaan automaattisesti toimivan. Kun pysähtyy ajattelemaan miten paljon työtä se on vaatinut, että loppukäyttäjä saa yhdellä painalluksella halutun taloudenhallintaraportin tabletilleen, niin alkaa hahmottaa sitä laajuutta ja tehtäväkenttää missä tietojärjestelmämuutoksissa ja -kehityksessä liikutaan.

*”Kieku-tietojärjestelmä on huono – mutta on niitä huonompiakin.”*

- ”Tuntematon” järjestelmätoimittajan edustaja v.2014

## LÄHTEET

Alasuutari, P. 2001. Johdatus yhteiskuntatutkimukseen. Helsinki: Yliopistopaino, Gaudeamus.

Certia, SAP taloushallinto, [http://www.certia.fi/SAP\\_Taloushallinto](http://www.certia.fi/SAP_Taloushallinto), viitattu 7.5.2015.

CGI, CGI lyhyesti, <http://www.cgi.fi/cgi-lyhyesti#>, viitattu 21.4.2015.

CGI, Kunnat ja valtio, <http://www.cgi.fi/kunnat-ja-valtio>, viitattu 21.4.2015.

CGI, Räätelöidyt tietojärjestelmähankkeet, <http://www.cgi.fi/kunnat-ja-valtio/raataloidyt-tietojarjestelmahankkeet>, viitattu 21.4.2015.

Eräutuuli, M. & Leino, J. & Yli-Luoma, P. 1994. Kvantitatiiviset analyysimenetelmät ihmistieteissä. Rauma: Kirjapaino Oy West Point.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. painos. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. 5., uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammer-Paino Oy.

IT-viikko, SAP-järjestelmä petti – Helsingin laskut jumissa, <http://www.itviikko.fi/ratkaisut/2012/02/13/sap-jarjestelma-petti--helsingin-laskut-jumissa/201223061/7>, viitattu 20.4.2015.

Kallavuo, M. 2014. Virastojen konversio-, liittymä- ja koulutuskustannukset Kiekun käyttöönotoissa, <http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7BF6908311-B21F-49EE-BFD8-5842BB53B71B%7D/87984>, viitattu 19.5.2015.

Kallio, M. & Korhonen, P. & Salo, S. 2003. Johdatus kvalitatiiviseen analyysiin taloustieteissä. 3., uudistettu painos. Helsinki: Hakapaino Oy.

Kunnat.net, Tilaaja-tuottaja –toimintatapa ja –malli, <http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/jarjestaminen/tiltu/kasitteita/tiltumalli/Sivut/default.aspx>, viitattu 18.5.2015.

Oulu, Talous ja strategia –ryhmä. 2007. Oulun ydinkunta – palvelukuntamallin tavoitteet ja tulokset, [http://www.ouka.fi/c/document\\_library/get\\_file?uuid=1814911a-a840-4fc0-b1d6-a6c0b9f2b85c&groupId=52058](http://www.ouka.fi/c/document_library/get_file?uuid=1814911a-a840-4fc0-b1d6-a6c0b9f2b85c&groupId=52058), viitattu 18.5.2015.

Paletti, 2015. Rondo R8, <https://paletti.palkeet.fi/Yhteiset/Jarjestelmat/R8/Sivut/default.aspx>, viitattu 25.5.2015.

Paletti, 2015. M2 Matka- ja kulunhallintajärjestelmä, <https://paletti.palkeet.fi/Yhteiset/Jarjestelmat/M2/Sivut/default.aspx>, viitattu 25.5.2015.

Paletti, Taha Liittymät Käsikirja, 2014, [https://paletti.palkeet.fi/Yhteiset/Jarjestelmat/Kieku/Documents/Kieku\\_kasikirja\\_Tahaliittymät.pdf](https://paletti.palkeet.fi/Yhteiset/Jarjestelmat/Kieku/Documents/Kieku_kasikirja_Tahaliittymät.pdf), viitattu 25.5.2015.

Palkeet, Uudistuvan julkishallinnon kumppani talous- ja henkilöstöhallinnon palveluissa, <http://www.palkeet.fi/fi/palkeet/>, viitattu 15.4.2015.

Palkki (Palkeet intra), Kieku-projekti, <http://palkki.palkeet.fi/Tyoryhmat/Kieku/Sivut/default.aspx>, viitattu 22.4.2015.

SAP, About SAP, <http://go.sap.com/about.html>, viitattu 7.5.2015.

SAP, SAP for public sector, <https://help.sap.com/publicsector>, viitattu 7.5.2015.

SAP, Helping the world run better, <http://www.sap.com/corporate-en/about.html>, viitattu 7.5.2015.

Suomen Riskienhallintayhdistys, Nelikenttäanalyysi – SWOT, <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=swot>, viitattu 15.5.2015.

Suomi.fi, Valtion virastot ja laitokset,  
[http://www.suomi.fi/suomifi/suomi/valtio\\_ja\\_kunnat/valtion\\_hallintojarjestelma/valtion\\_virastot\\_ja\\_laitokset/index.html?sort=2](http://www.suomi.fi/suomifi/suomi/valtio_ja_kunnat/valtion_hallintojarjestelma/valtion_virastot_ja_laitokset/index.html?sort=2), viitattu 21.4.2015.

Taloussanomat, Uusi tietojärjestelmä petti – 150 000 laskua jumissa,  
<http://www.taloussanomat.fi/informaatioteknologia/2012/02/13/uusi-tietojarjestelma-petti-150-000-laskua-jumissa/201223027/12?n=1>, viitattu 20.4.2015.

Tekes.fi. 2012. Tilaaja-tuottaja –toimintapa, [https://www.tekes.fi/globalassets/global/ohjelmat-ja-palvelut/ohjelmat/innovaatiot-sosiaali--ja-terveyspalveluissa/tilaaminen\\_sote.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/global/ohjelmat-ja-palvelut/ohjelmat/innovaatiot-sosiaali--ja-terveyspalveluissa/tilaaminen_sote.pdf), viitattu 18.5.2015.

Valtiokonttori, Hankkeen ohjaus, [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Kiekun\\_kayttoonotto\\_valtionhallinnossa/Kiekuhanke/Hankkeen\\_ohjaus](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Kiekun_kayttoonotto_valtionhallinnossa/Kiekuhanke/Hankkeen_ohjaus), viitattu 19.5.2015.

Valtiokonttori, Kieku-hankkeen kustannusten jakautuminen, [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Kiekun\\_kayttoonotto\\_valtionhallinnossa/Kiekuhanke/Mita\\_Kieku\\_maksaa/Kiekuhankeen\\_kustannusten\\_jakautuminen\(49767\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Kiekun_kayttoonotto_valtionhallinnossa/Kiekuhanke/Mita_Kieku_maksaa/Kiekuhankeen_kustannusten_jakautuminen(49767)), viitattu 19.5.2015.

Valtiokonttori, Kieku-hanke, [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Kiekun\\_kayttoonotto\\_valtionhallinnossa/Kiekuhanke](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Kiekun_kayttoonotto_valtionhallinnossa/Kiekuhanke), viitattu 22.4.2015.

Valtiokonttori, Kiekun käyttökustannukset, [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Kiekun\\_kayttoonotto\\_valtionhallinnossa/Kiekuhanke/Mita\\_Kieku\\_maksaa/Kiekun\\_kayttokustannukset](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Kiekun_kayttoonotto_valtionhallinnossa/Kiekuhanke/Mita_Kieku_maksaa/Kiekun_kayttokustannukset), viitattu 19.5.2015.

Valtiokonttori, Kiekun seurantakohdemalli ja valtionhallinnon kustannusten kohdennusmalli,  
<http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7B5FF38152-3022-4E8B-B14B-D734C4EAE871%7D/90296>, viitattu 12.5.2015.



Valtiokonttori, Kieku veloitusperiaatteet,  
[http://www.valtiokonttori.fi/download/Kieku\\_veloitusperiaatteet/bbcc53e8-7b4a-4e96-aaa2-ce7bd146bc9f/83095](http://www.valtiokonttori.fi/download/Kieku_veloitusperiaatteet/bbcc53e8-7b4a-4e96-aaa2-ce7bd146bc9f/83095), viitattu 19.5.2015.

Valtiokonttori, Kieku-tietojärjestelmä taloushallinnon ratkaisu,  
<http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7B9B340EE6-E7F8-403A-9580-AFFEE0CCD135%7D/80148>, viitattu 12.5.2015.

Valtiokonttori, Kieku toiminnallisuudet, yleisesittely,  
<http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7BA101BC2F-839D-412A-AB44-CB8620C5AC9B%7D/90009>, viitattu 13.5.2015.

Valtiokonttori, Mikä muuttuu taloushallinnossa, Kieku-taloushallinnon esitykset,  
<http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7BDBCDBE1A-0540-4A33-8035-B19E4C514126%7D/80150>, viitattu 22.4.2015.

Valtiokonttori, Seurantakohteet Kieku-tietojärjestelmässä taloushallinto,  
<http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7B24002960-D89D-446F-AE19-A521C2078400%7D/90297>, viitattu 14.5.2015.

Valtiokonttori, Valtion virastot ja laitokset,  
<http://www.valtiokonttori.fi/kasikirja/Public/download.aspx?ID=90954&GUID={AF313B13-F8A6-4795-98B2-5792B9F384E5}>, viitattu 21.4.2015.

Valtiokonttori, Viraston tehtävät ja ydinprosessit, [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Tietoa\\_Valtiokonttorista/Toimintaymparisto\\_ja\\_organisaatio/Viraston\\_tehtava\\_ja\\_ydinprosessit](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Tietoa_Valtiokonttorista/Toimintaymparisto_ja_organisaatio/Viraston_tehtava_ja_ydinprosessit), viitattu 20.4.2015.

Valtioneuvoston asetus Valtiokonttorista 19.12.2002/1155,  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20021155#a20.2.2014-133>, viitattu 20.4.2015.

Valtioneuvoston asetus Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksesta 2.4.2009 / 229,  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090229#a10.4.2014-324>, viitattu 15.4.2015.

Vuorio, V-V. 2001. Syväjohtaminen, laatu ja tehokkuus maavoimien perusyksiköissä. Julkaisusarja 1 Tutkimuksia N:o 16. Helsinki: Oy Edita Ab.

Wikipedia. 2015. Tilaaja-tuottaja -periaate, [http://fi.wikipedia.org/wiki/Tilaaja-tuottaja -periaate](http://fi.wikipedia.org/wiki/Tilaaja-tuottaja_-_periaate), viitattu 18.5.2015.

Yle uutiset. 2014. Marin: Tampereen tilaaja-tuottaja-malli ei toimi – apulaispormestareita vähennettävä, [http://yle.fi/uutiset/marin\\_tampereen\\_tilaaja-tuottaja-malli\\_ei\\_toimi\\_apulaispormestareita\\_vahennettava/7410506](http://yle.fi/uutiset/marin_tampereen_tilaaja-tuottaja-malli_ei_toimi_apulaispormestareita_vahennettava/7410506), viitattu 18.5.2015.

## HAASTATTELUT

Ajo, J. Ratkaisupäällikkö, taloushallinto, Valtiokonttori.

Koskinen, A. Taloushallintoasiantuntija, Valtiokonttori.

Mantila, M. Palvelujohtaja, Palkeet.

Partinen, M. Sovelluspalvelupäällikkö, Palkeet.

Salakari, S. Palveluesimies, Palkeet.

Vanhanen, T. Ylitarkastaja, Etelä-Suomen aluehallintovirasto.

# LIITTEET

## Liite 1 Valtion kirjanpitoyksiköt

Kirjanpitoyksikkö	Nimi ruotsiksi	Y-tunnus	Hallinnonala
<b>Liite 1: Valtion kirjanpitoyksiköt</b>			
110 Eduskunta	Riksdagen	0245977-1	21 Eduskunta
111 Valtiontalouden tarkastusvirasto	Statens revisionsverk	0245456-7	21 Eduskunta
112 Ulkopoliittinen instituutti	Utrikespolitiska institutet	2062721-4	21 Eduskunta
120 Tasavallan presidentin kanslia	Republikens presidents kansli	0245979-8	22 Tasavallan presidentin kanslia
125 Valtioneuvoston kanslia	Statsrådets kansli	0245975-5	23 Valtioneuvoston kanslia
130 Ulkoasiainministeriö	Utrikesministeriet	0245973-9	24 Ulkoasiainministeriö
150 Oikeusministeriö	Justitieministeriet	0245974-7	25 Oikeusministeriö
151 Rikosseuraamuslaitos	Brottsförjölidsmyndigheten	0312081-7	25 Oikeusministeriö
200 Sisäministeriö	Inrikesministeriet	0245992-3	26 Sisäministeriö
201 Rajavartiolaitos	Gränsbevakningsväsendet	0246003-5	26 Sisäministeriö
220 Pelastusopisto	Räddningsinstitutet	0909306-3	26 Sisäministeriö
224 Poliisihallitus	Polisstyrelsen	2288866-6	26 Sisäministeriö
232 Maahanmuuttovirasto	Migrationsverket	1019953-5	26 Sisäministeriö
248 Häätokeskuslaitos	Nödcentralsverket	2409452-3	26 Sisäministeriö
249 Hallinnon tietotekniikkakeskus	Förvaltningens IT-central	2406079-6	26 Sisäministeriö
250 Puolustusministeriö	Försvarsministeriet	0146010-5	27 Puolustusministeriö
251 Puolustusvoimat	Försvarsmakten	0952029-9	27 Puolustusministeriö
252 Puolustushallinnon rakennuslaitos	Försvarsförvaltningens byggverk	0988874-7	27 Puolustusministeriö
213 Ahvenanmaan valtionvirasto	Statens ämbetsverk på Åland	0282400-3	28 Valtiovarainministeriö
300 Valtiovarainministeriö	Finansministeriet	0245439-9	28 Valtiovarainministeriö
301 Valtiokonttori	Statskontoret	0245440-1	28 Valtiovarainministeriö
302 Tulli	Tullen	0245442-8	28 Valtiovarainministeriö
305 Verohallinto	Skatteförvaltningen	0245458-3	28 Valtiovarainministeriö
306 Valtion taloudellinen tutkimuskeskus	Statens ekonomiska forskningscentral	0809880-7	28 Valtiovarainministeriö
308 Väestörösterikeskus	Befolkningsregistercentralen	0245437-2	28 Valtiovarainministeriö
309 Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus	Servicecentret för statens ekonomi- och personalförvaltning	2272612-8	28 Valtiovarainministeriö
315 Rahoitusvakausvirasto	Verket för finansiell stabilitet		28 Valtiovarainministeriö

Kirjanpitoyksikkö	Nimi ruotsiksi	Y-tunnus	Hallinnonala
320 Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori	Statens center för informations- och kommunikationsteknik Valtori	2574261-7	28 Valtiovarainministeriö
321 Tilastokeskus	Statistikcentralen	0245491-1	28 Valtiovarainministeriö
360 Etelä-Suomen aluehallintovirasto	Regionförvaltningsverket i Södra Finland	1094544-6	28 Valtiovarainministeriö
600 Opetus- ja kulttuuriministeriö	Undervisnings- och kulturministeriet	0245872-8	29 Opetus- ja kulttuuriministeriö
601 Kansainvälisen liikkuvuuden ja yhteistyön keskus CIMO	Centret för internationell mobilitet och internationellt samarbete CIMO	2481784-0	29 Opetus- ja kulttuuriministeriö
603 Kansallisarkisto	Riksarkivet	0245885-9	29 Opetus- ja kulttuuriministeriö
605 Suomen Akatemia	Finlands Akademi	0245893-8	29 Opetus- ja kulttuuriministeriö
606 Museovirasto	Museiverket	0292559-2	29 Opetus- ja kulttuuriministeriö
607 Suomenlinnan hoitokunta	Förvaltningsnämnden för Sveaborg	0245880-8	29 Opetus- ja kulttuuriministeriö
660 Opetushallitus	Utbildningsstyrelsen	0829731-2	29 Opetus- ja kulttuuriministeriö
402 Maanmittauslaitos	Lantmäteriverket	0245954-4	30 Maa- ja metsätalousministeriö
408 Elintarviketurvallisuusvirasto	Livsmedelsäkerhetsverket	2019488-5	30 Maa- ja metsätalousministeriö
410 Luonnonvarakeskus	Naturskapsinstitutet	0244629-2	30 Maa- ja metsätalousministeriö
425 Maaseutuvirasto	Landsbygdsverket	2405359-6	30 Maa- ja metsätalousministeriö
440 Maa- ja metsätalousministeriö	Jord- och skogsbruksministeriet	0245958-7	30 Maa- ja metsätalousministeriö
450 Liikenne- ja viestintäministeriö	Kommunikationsministeriet	0244632-1	31 Liikenne- ja viestintäministeriö
456 Liikennevirasto	Trafikverket	1010547-1	31 Liikenne- ja viestintäministeriö
457 Liikenteen turvallisuusvirasto	Trafiksäkerhetsverket	1031715-9	31 Liikenne- ja viestintäministeriö
494 Ilmatieteen laitos	Meteorologiska institutet	0244664-7	31 Liikenne- ja viestintäministeriö
495 Viestintävirasto	Kommunikationsverket	0709019-2	31 Liikenne- ja viestintäministeriö
380 ELY-keskusten ja TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskus	NTM-centralernas och TE-byråernas utvecklings- och förvaltningscenter	2296962-1	32 Työ- ja elinkeinoministeriö
504 Geologian tutkimuskeskus	Geologiska forskningscentralen	0244680-7	32 Työ- ja elinkeinoministeriö
507 Patentti- ja rekisterihallitus	Patent- och registerstyrelsen	0244683-1	32 Työ- ja elinkeinoministeriö
509 Innovaatorahoituskeskus Tekes	Innovationsfinansieringsverket Tekes	0512696-4	32 Työ- ja elinkeinoministeriö
513 Turvallisuus- ja kemikaalivirasto	Säkerhets- och kemikalieverket	1021277-9	32 Työ- ja elinkeinoministeriö
518 Energiavirasto	Energimyndigheten	1738354-6	32 Työ- ja elinkeinoministeriö
519 Kilpailu- ja kuluttajavirasto	Konkurrens- och konsumentverket	2502067-3	32 Työ- ja elinkeinoministeriö
540 Työ- ja elinkeinoministeriö	Arbets- och näringsministeriet	2160307-0	32 Työ- ja elinkeinoministeriö
Kirjanpitoyksikkö	Nimi ruotsiksi	Y-tunnus	Hallinnonala
550 Sosiaali- ja terveysministeriö	Social- och hälsovårdsministeriet	0244685-8	33 Sosiaali- ja terveysministeriö
555 Säteilyturvakeskus	Strålsäkerhetscentralen	0245869-9	33 Sosiaali- ja terveysministeriö
558 Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus	Säkerhets- och utvecklingscentret för läkemedelsområdet	0921536-6	33 Sosiaali- ja terveysministeriö
561 Terveyden ja hyvinvoinnin laitos	Institutet för hälsa och välfärd	2229500-6	33 Sosiaali- ja terveysministeriö
582 Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto	Tillstånds- och tillsynsverket för social- och hälsovården	1567057-6	33 Sosiaali- ja terveysministeriö
700 Ympäristöministeriö	Miljöministeriet	0519456-1	35 Ympäristöministeriö
701 Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus	Finansierings- och utvecklingscentralen för boendet	0948320-5	35 Ympäristöministeriö
702 Suomen ympäristökeskus	Finlands miljöcentral	0996189-5	35 Ympäristöministeriö

63 kpl yhteensä

## Liite 2 Talousarvion ulkopuolelle olevat valtion rahastot

Rahasto	Nimi ruotsiksi	Y-tunnus	Hallinnonala
<b>Liite 2: Talousarvion ulkopuolella olevat valtion rahastot</b>			
933	Palosuojelurahasto	Brandskyddsfonden	- 26 Sisäministeriö
928	Valtion eläkerahasto (VER)	Statens pensionsfond	1583293-4 28 Valtiovarainministeriö
910	Maatilanouden kehittämisrahasto (MAKERA)	Gårdsbrukets utvecklingsfond	1106498-2 30 Maa- ja metsätalousministeriö
931	Maatalouden interventiorahasto (MIRA)	Interventionsfonden för jordbruket	0994911-6 30 Maa- ja metsätalousministeriö
934	Valtion televisio- ja radiorahasto	Statens televisions- och radiofond	- 31 Liikenne- ja viestintäministeriö
926	Valtion ydinjättehuoltorahasto	Statens kärnavfallshanteringsfond	0702479-3 32 Työ- ja elinkeinoministeriö
929	Valtion takuurahasto	Statsgarantifonden	- 32 Työ- ja elinkeinoministeriö
930	Huoltovarmuusrahasto	Försörjningsberedskapsfonden	0202419-5 * 32 Työ- ja elinkeinoministeriö
924	Öljysuojarahasto (ÖSRA)	Oljeskyddsfonden	- 35 Ympäristöministeriö
927	Valtion asuntorahasto (VAR)	Statens bostadsfond	0948320-5 ** 35 Ympäristöministeriö
<b>10 kpl yhteensä</b>			
* Huoltovarmuuskeskus			
** Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus			



## Liite 1a: TALOUSPALVELUJEN PALVELUKUVAUS

### Tilaaaja/Asiakas:

Toimittaja: Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus

Peruspalvelut tuotetaan kaikille virastoille valtionhallinnon prosessien ja yhtenäisen toimintatavan mukaisesti. Lisäpalvelut sovitaan asiakkaan kanssa asiakkaan valinnan perusteella.

### Talouspalvelujen palveluvalikoima

1. Hankinnasta maksuun	2. Tilauksesta perintään	3. Kirjauksesta tilinpäätökseen
<b>Menojen käsittelyn peruspalvelut</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimittajarekisterin ylläpito</li> <li>• Menotositteiden käsittely</li> <li>• Maksuunpano</li> <li>• Menotiliotteiden käsittely</li> </ul> <b>Lisäpalvelut</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Kierronvalvonta kerran viikossa erääntyneistä</li> <li><input type="checkbox"/> Kierronvalvonta viikon sisällä erääntyvistä</li> </ul>	<b>Tulojen käsittelyn peruspalvelut</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakasrekisterin ylläpito</li> <li>• Nimikerekisterin ylläpito</li> <li>• Laskutus</li> <li>• Tulotiliotteiden käsittely</li> <li>• Suoritusten käsittely</li> <li>• Myyntireskontran hoito</li> <li>• Saatavien valvonta</li> <li>• Perintä</li> </ul> <b>Lisäpalvelut</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Manuaaliseen laskutuspyyntöön perustuva laskutus</li> <li><input type="checkbox"/> Massalaskutus</li> <li><input type="checkbox"/> Kiirelaskutus</li> <li><input type="checkbox"/> Saldoselvitykset</li> <li><input type="checkbox"/> Perintä, liiketaloudelliset saatavat</li> </ul>	<b>Peruspalvelut</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seurantakohteiden ylläpito</li> <li>• Pääkirjanpito</li> <li>• Kauden vaihteen tehtävät</li> <li>• Käyttöomaisuuskirjanpito</li> <li>• Tilinpäätös</li> </ul> <b>Lisäpalvelut</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Menotositteiden tiliöinti</li> </ul>
<b>4. Suunnitelmista tuloksiin</b> <b>Peruspalvelut</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sisäisen laskennan seurantakohteiden ylläpito</li> <li>• Sisäisten budjettien ylläpito</li> </ul>		

## Sisällysluettelo

<b>Liite 1a: TALOUSPALVELUJEN PALVELUKUVAUS.....</b>	<b>1</b>
<b>1 Hankinnasta maksuun, menojen käsittely .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Palvelun sisältö.....</b>	<b>4</b>
1.1.1 Toimittajarekisterin ylläpito .....	4
1.1.2 Menotositteiden käsittely .....	4
1.1.3 Maksuunpano .....	4
1.1.4 Menotiliotteiden käsittely.....	4
1.1.5 Palveluun liittyvä lisäpalvelu .....	5
1.1.6 Palvelun lopputuotos.....	5
<b>1.2 Palvelun toimittaminen .....</b>	<b>6</b>
1.2.1 Palvelun toimittaminen .....	6
1.2.2 Vasteajat .....	6
<b>2 Tilauksesta perintään, tulojen käsittely.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Palvelun sisältö.....</b>	<b>9</b>
2.1.1 Asiakas- ja nimikerekistereiden ylläpito.....	9
2.1.2 Laskutus .....	9
2.1.3 Tulotiliotteiden ja suoritusten käsittely.....	9
2.1.4 Myyntireskontran hoito .....	9
2.1.5 Saatavien valvonta ja perintä.....	9
2.1.6 Palveluun liittyvä lisäpalvelu .....	10
2.1.7 Palvelun lopputuotos.....	10
<b>2.2 Palvelun toimittaminen .....</b>	<b>10</b>
2.2.1 Palvelun toimittaminen .....	10
2.2.2 Vasteajat .....	10
<b>3 Kirjauksesta tilinpäätökseen.....</b>	<b>12</b>
<b>3.1 Palvelun sisältö.....</b>	<b>12</b>
3.1.1 Palvelun sisältö.....	12
3.1.2 Palveluun liittyvä lisäpalvelu .....	12



3.1.3	Palvelun lopputuotos.....	12
3.2	Palvelun toimittaminen .....	13
3.2.1	Palvelun toimittaminen .....	
3.2.2	Vasteajat .....	13
4	Suunnitelmista tuloksiin, sisäinen laskenta.....	14
4.1	Palvelun sisältö.....	14
4.1.1	Palvelun sisältö.....	14
4.1.2	Palvelun lopputuotos.....	14
4.2	Palvelun toimittaminen .....	14
4.2.1	Palvelun toimittaminen .....	14
4.2.2	Vasteajat .....	15
5	Muut palveluun liittyvät asiat .....	15

## 1 Hankinnasta maksuun, menojen käsittely

### 1.1 Palvelun sisältö

#### 1.1.1 Toimittajarekisterin ylläpito

Toimittajarekisterin ylläpito

#### 1.1.2 Menotositteiden käsittely

##### Menotositteiden esikäsittely, menotositteen hyväksymiskierro ja ostoreskontraan siirrot sekä ostoreskontran hoitaminen

- Tilauksettomat ostolaskut ja muut Rondossa kierrätettävät menotositteet
  - Laskujen välittäjän välittämät skannatut laskut ja verkkolaskut
  - Manuaaliset, ei laskujen välittäjän kautta tulevat laskut
  - Vähän työllistävät, liittymän kautta substanssijärjestelmästä tulevat laskut
- Tilaukselliset ostolaskut
- Asiakkaan substanssijärjestelmästä tulevat menotositteet

##### Maksuaineiston muodostaminen

- Kieku-järjestelmästä tulevat maksuaineistot

#### 1.1.3 Maksuunpano

- Reskontramaksuaineistot, palkat, asiakkaan substanssijärjestelmästä tulevat maksuaineistot, reskontran ulkopuoliset maksut

#### 1.1.4 Menotiliotteiden käsittely

- Menotiliotteet

### 1.1.5 Palveluun liittyvä lisäpalvelu



- Kierronvalvonta

Palvelukeskus suorittaa kierronvalvontaa kerran viikossa joko erääntyneistä tai viikon kuluessa erääntyvistä menotositteista (eräpäivä < +7 pv). Kierronvalvonta suoritetaan erääntyneiden menotosittein osalta "Erääntynyt"-kansiossa olevista menotositteista. Viikon kuluessa erääntyvien osalta kierronvalvonta suoritetaan "Laiminlyödyt"-kansiossa olevista menotositteista.

Palvelukeskus huomauttaa käsittelyä odottavista laskuista korkeintaan kaksi kertaa, jonka jälkeen palvelukeskus raportoi asiasta viraston yhteyshenkilölle.

### 1.1.6 Palvelun lopputuotos

Palvelun lopputuotoksena menotositteet ja muu maksuaineisto on maksettu oikeamääräisenä oikeille maksunsaajille oikea-aikaisesti ja kirjanpitoliedot on siirretty kirjanpitoon. Asiakkaan pankkitilien käyttöoikeudet ja muut valtuudet ovat ajantasaiset.

## 1.2 Palvelun toimittaminen

### 1.2.1 Palvelun toimittaminen

Asiakas	Palvelukeskus
<ul style="list-style-type: none"><li>vastaa maksuaikaehdon sopimisesta toimittajan kanssa</li><li>vastaa menotositteiden asiataarkastuksesta ja hyväksynnästä</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>vastaa menotositteiden perustietojen oikeellisuudesta, numerotarkastuksesta sekä reitityksestä</li><li>vastaa maksuaineistojen maksamisesta sekä sovittujen asiakkaan substanssijärjestelmistä tulevien maksatusaineistojen välittämisestä pankkiin</li><li>vastaa menotiliotteiden käsittelystä vastuunjakotaulukossa sovitun mukaisesti</li><li>vastaa Rahakas-ennusteiden tallentamisesta asiakkaan ilmoituksen mukaan ja ennusteiden tarkentamisesta toteutuvien maksatustietojen perusteella päivittäin</li><li>valmistelee pankkisopimukset ja tilinkäyttövaltuudet vastuunjakotaulukossa sovittujen tehtävien osalta</li></ul>

### 1.2.2 Vasteajat

Vasteaika alkaa palvelupyynnön saapumispäivää seuraavasta työpäivästä lukien. Poikkeavat vasteaikojen laskentatavat ilmoitetaan erikseen.

#### TOIMITUSEHTO

##### Toimittajarekisterin ylläpito

Toimittajarekisterin muutokset/toimittajatietojen aktivoinnit valtion yhteiseen laskutusportaaliin ovat asiakkaan käytettävissä kahden työpäivän kuluessa saapumispäivää lukuun ottamatta ylläpitopyynnön saapumisesta palvelukeskukseen.

#### VASTEAIKA

» kaksi työpäivää

Toimittajan hyväksyminen valtion laskutusportaalin käyttäjäksi.

› kaksi työpäivää

### Menotositteiden käsittely

Menotositteen saavuttua palvelukeskukseen, sen tulee olla reititetty viraston ensimmäiselle käsittelijälle tai tiliöintiin 14 työpäivää ennen menotositteelle merkittyä eräpäivää.

› 14 työpäivää ennen eräpäivää

Mikäli menotositteen saapumisen ja eräpäivän välille jää alle 14 työpäivää tai menotositteella ei ole mainittu eräpäivää, sen tulee olla reititetty viraston ensimmäiselle käsittelijälle tai tiliöintiin seuraavan työpäivän aikana, mikäli maksun saajan tiedot ovat toimittajarekisterissä.

› yksi työpäivä

Mikäli menotositteen saapumisen ja eräpäivän välille jää alle 14 työpäivää tai menotositteella ei ole mainittu eräpäivää ja kyseessä on uusi tai päivitettävä maksunsaaja, tulee menotositteen olla reititetty virastoon tai tiliöintiin kahden työpäivän kuluessa saapumispäivää lukuun ottamatta.

› kaksi työpäivää

TILHA-laskut reititetään virastoon 4 työpäivän kuluttua saapumispäivää lukuun ottamatta mikäli tilauksen vastaanottokuitaus puuttuu.

› neljä työpäivää

Seuraavan työpäivän maksatusajoon siirtyvät menotositteet tulee olla hyväksytty päivittäin kello 15:00 mennessä.

› klo 15:00 mennessä

Laskut veloitetaan viraston menotililtä aikaisintaan kahden työpäivän kuluttua hyväksymisestä laskun eräpäivän mukaisesti.

› aikaisintaan kahden työpäivän kuluttua laskun hyväksymisestä

Poikkeustapauksissa yksittäinen kiireellinen lasku reititetään saman työpäivän aikana, mikäli asiakas on toimittanut maksettavan menotositteen palvelukeskukseen kello 13.00 mennessä ja toimittajatiedot ovat kunnossa.  
*Laskussa on oltava maininta "kiire"* Kiireellisestä laskusta tehdään ilmoitus palveluryhmälle asiakastuen välityksellä.

› saman työpäivän aikana, jos toimittajatieto on rekisterissä

Kertaluonteisten suurien menotosite-erien osalta noudatetaan asiakkaan kanssa erikseen sovittuja vasteaikoja.

› erikseen sovittu vasteaika

**Maksuunpano ja menotiliotteiden käsittely**

Menotiliote tiliöidään ja siirretään kirjanpitoon päivittäin.

yksi työpäivä

Reskontran ulkopuoliset maksuliikejärjestelmällä maksettavat maksut asiakas toimittaa hyväksytyinä palvelukeskukseen. Nämä maksetaan viimeistään toimituspäivää seuraavana työpäivänä

toimituspäivää seuraava työpäivä

 Kiireelliset reskontran ulkopuoliset maksut maksetaan saman työpäivän aikana, mikäli asiakas on toimittanut maksettavan tosineiteiston palvelukeskukseen kello 13.00 mennessä.  
*Laskussa on oltava maininta "kiire"*

saman työpäivän aikana

Ulkopuolisen matkalaskujärjestelmän matkalaskut maksetaan kaksi kertaa viikossa, keskiviikkoisin ja perjantaisin.

kaksi kertaa viikossa

Substanssijärjestelmien maksuaineistot maksetaan erikseen sovitun aikataulun mukaisesti.

erikseen sovittu aikataulu

**Lisäpalvelu**
**Kierronvalvonta**
**TOIMITUSEHTO**
**VASTEAIKA**

Palvelukeskus suorittaa kierronvalvontaa kerran viikossa valitussa laajuudessa.

kerran viikossa

Palvelukeskus huomauttaa käsittelyä odottavista laskuista korkeintaan kaksi kertaa, jonka jälkeen palvelukeskus raportoi asiasta viraston yhteyshenkilölle.

kaksi kertaa

## **2 Tilauksesta perintään, tulojen käsittely**

### **2.1 Palvelun sisältö**

#### **2.1.1 Asiakas- ja nimikerekistereiden ylläpito**

Asiakas- ja nimikerekistereiden ylläpito ja tietojen tarkastus

#### **2.1.2 Laskutus**

##### **Myyntilaskutus Palkeissa**

- Myyntilaskujen ja hyvityslaskujen muodostaminen ja toimittaminen
  - Excel- tai muun liittymän kautta tuleva myyntilasku
  - Myyntilaskun muodostus viraston tekemän myyntilauksen mukaisesti

#### **2.1.3 Tulotiliotteiden ja suoritusten käsittely**

- Suoritusten käsittely
- Tulotiliotteiden käsittely

#### **2.1.4 Myyntireskontran hoito**

##### **Myyntilaskutus kirjanpitoyksikössä**

- Substanssijärjestelmän liittymän sisäänluku

#### **2.1.5 Saatavien valvonta ja perintä**

##### **Maksukehotukset ja viivästyskorkolaskutus**

- Maksukehotusten muodostaminen ja toimittaminen asiakkaille
- Viivästyskorkolaskujen muodostaminen ja toimittaminen asiakkaille
- Perintä, julkisoikeudelliset saatavat



### 2.1.6 Palveluun liittyvä lisäpalvelu



- Manuaaliseen laskutuspyyntöön perustuva myyntilasku
- Massalaskutus
- Kiirelaskutus
- Saldoselvitykset
- Perintä, liiketaloudelliset saatavat

### 2.1.7 Palvelun lopputuotos

Palvelun lopputuotoksena saatavat on laskutettu ja laskut lähetetty oikeille velallisille oikeamääräisinä ja oikea-aikaisesti, suoritukset kohdistuvat oikeille laskuille ja tulotiliotteet on käsitelty, kirjanpitoaineisto on virheetön sekä perintätoimiin ryhdytään luvatussa ajassa.

## 2.2 Palvelun toimittaminen

### 2.2.1 Palvelun toimittaminen

Asiakas	Palvelukeskus
<ul style="list-style-type: none"><li>• vastaa toimittamansa aineiston oikeellisuudesta ja että se on riittävä laskutuksen toimittamista varten</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• vastaa vastaanottamansa aineiston käsittelystä ja toimittamisesta asiakkaille</li><li>• vastaa saatavien valvonnasta ja perinnästä</li><li>• vastaa asiakkaan kanssa sovittujen tulotiliotteiden käsittelystä ja tiliöinneistä asiakkaan antamien tiliointiohjeiden mukaisesti</li></ul>

### 2.2.2 Vasteajat

Vasteaika alkaa palvelupyynnön saapumispäivää seuraavasta työpäivästä lukien. Poikkeavat vasteaikojen laskentatavat ilmoitetaan erikseen.

#### Asiakas- ja nimorekistereiden ylläpito

##### TOIMITUSEHTO

Asiakas- ja nimikerekisterin muutokset ovat asiakkaan käytettävissä kahden työpäivän kuluessa päivityspyynnön saapumisesta palvelukeskukseen.

##### VASTEAIKA

kaksi työpäivää



**Laskutus**
**TOIMITUSEHTO**

Laskutusaineisto muodostetaan ja lähetetään laskujen välityspalveluun tai velalliselle kolmen päivän kuluessa hyväksytyn laskutusaineiston tai laskutuspyynnön saapumisesta palvelukeskukseen saapumispäivää lukuun ottamatta

**VASTEAIKA**

kolme työpäivää

**Tulotiliotteiden ja suoritusten käsittely sekä myyntireskontran hoito**
**TOIMITUSEHTO**

Viitesuoritukset luetaan myyntireskontraan ja epäselvät suoritukset kirjataan selvittelytilille yhden työpäivän kuluessa aineiston saapumisesta. Suoritukset käsitellään sopimuksen mukaan, jos suorittemäärät ovat pieniä tai suorituksia tulee harvoin.

**VASTEAIKA**

yksi työpäivä / sopimuksen mukaan

Epäselvät suoritukset siirretään asiakkaan selvitettäväksi ja kohdistettavaksi tiliotteen käsittelyn yhteydessä päivittäin.

päivittäin

Tulotiliote tilioidaan ja siirretään kirjanpitoon päivittäin.

yksi työpäivä

**Saatavien valvonta ja perintä**
**TOIMITUSEHTO**

Maksukehotukset (1. ja 2.) toimitetaan velalliselle ja alustava perintälista toimitetaan kirjanpitoyksikölle kaksi kertaa kuukaudessa tai sopimuksen mukaan.

**VASTEAIKA**

kaksi kertaa kuukaudessa

Viivästyskorkoaajot ajetaan ja korkolaskut toimitetaan velallisille neljä kertaa vuodessa.

neljä kertaa vuodessa

Julkisoikeudellinen saaminen toimitetaan ulosottoperintään kahden kuukauden kuluttua laskun erääntymisestä tai perintälistan hyväksymisestä

kaksi kuukautta laskun erääntymisestä

**Lisäpalvelu**
**TOIMITUSEHTO**

Manuaaliseen laskutuspyyntöön perustuvat laskut lähetetään velalliselle kolmen päivän kuluessa laskutuspyynnön saapumisesta palvelukeskukseen

**VASTEAIKA**

kolme työpäivää

Massalaskutuksen osalta noudatetaan asiakkaan kanssa erikseen sovittuja vasteaikoja. Massalaskutuksella tarkoitetaan normaalista laskutusrytmistä ja -määrästä poikkeavaa laskutuserää.

erikseen sovittu vasteaika

Kiirelaskutuspyyntöjen asiakas- ja nimikerekisteritiedot perustetaan yhden työpäivän kuluessa päivityspyynnön saapumisesta palvelukeskukseen

yksi työpäivä

Kiirelaskutuspyynnöt tai kiirelaskutusaineisto käsitellään yhden työpäivän kuluessa hyväksytyn laskutuspyynnön tai laskutusaineiston saapumisesta palvelukeskukseen saapumispäivää lukuun ottamatta. Kiirelaskutuspyynnöistä on aina etukäteen ilmoitettava palvelukeskukseen.

yksi työpäivä

Saldoselvitykset

erikseen sovittu vasteaika

Liiketaloudellisten ja muiden saamisten oikeudellisen perinnän aloittamisesta palvelukeskus neuvottelee asiakkaan kanssa kolmen kuukauden kuluessa laskun eräpäivästä.

kolme kuukautta  
laskun eräpäivästä

### 3 Kirjauksesta tilinpäätökseen

#### 3.1 Palvelun sisältö

##### 3.1.1 Palvelun sisältö

###### Peruspalvelut sisältävät:

- Seurantakohteiden ylläpito
- Pääkirjanpito
- Kauden vaihteen tehtävät
- Käyttöomaisuuskirjanpito
- Tilinpäätös

##### 3.1.2 Palveluun liittyvä lisäpalvelu

- Menotositteiden tiliöinti

Menotositteiden tiliöinti sovitaan asiakkaan kanssa toteutettavaksi sovitun vastuunjaon mukaisesti. Tiliöintitietojen tulee käydä ilmi laskusta tai muusta menotositteesta.

##### 3.1.3 Palvelun lopputuotos

Asiakkaan saama palvelun lopputuotos on ajantasainen, teknisesti oikein ja ajallaan keskuskirjanpitoon toimitettu kirjanpito. Kirjanpidon viralliset raportit on arkistoitu kuukausittain. Tilinpäätöslaskelmat, -liitteet ja -erittelyt on tuotettu laadukkaasti ja oikea-aikaisesti.

### 3.2 Palvelun toimittaminen

#### 3.2.1 Palvelun toimittaminen

Asiakas	Palvelukeskus
<ul style="list-style-type: none"> <li>vastaa että kirjanpito on tehty oikein sisällöllisesti ja voimassa olevien säädösten mukaisesti</li> <li>vastaa määrärahojen riittävyydestä</li> <li>vastaa käyttöomaisuusyksikön perustamisesta Kiekuun sekä ilmoittaa käyttöomaisuuteen tulevista muutoksista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vastaa kirjanpitoaineiston tuottamisesta ja sen teknisestä oikeellisuudesta</li> <li>vastaa että kirjanpito on tehty oikein sisällöllisesti ja voimassa olevien säädösten mukaisesti</li> <li>vastaa käyttöomaisuuden poistoajojen ajamisesta ajallaan ja käyttöomaisuuden täsmämisestä pääkirjanpitoon</li> </ul>

#### 3.2.2 Vasteajat

Vasteaika alkaa palvelupyynnön saapumispäivää seuraavasta työpäivästä lukien. Poikkeavat vasteaikojen laskentatavat ilmoitetaan erikseen.

##### TOIMITUSEHTO

##### VASTEAIKA

Yrityskohtaisten/kirjanpitoyksikkökohtaisten liikekirjanpidon tilien muutokset asiakkaan käytettävissä	kaksi työpäivää
Alustavan ja vahvistetun talousarviokirjanpidon vuositilikartan perustaminen Valtiokonttorin keskuskirjanpidon toimittaman aineiston perusteella	viiden työpäivän kuluessa tietojen vastaanottamisesta
Lisätalousarvioon sisältyvät tai tilijaottelulla tehtävät muutokset päivitetään Valtiokonttorin toimittaman aineiston perusteella	kolmen työpäivän kuluessa tietojen saapumisesta palvelukeskukseen
Määrärahan jakopäätös tallennetaan suunnitelmatedoksi	kahden työpäivän kuluessa siitä, kun kirjallinen jakopäätös on vastaanotettu palvelukeskukseen
Kirjanpitoaineistot siirretään kirjanpitoon ja täsmäytetään niiden saapumisesta kahden työpäivän kuluessa	kaksi työpäivää
Uusi käyttöomaisuusyksikkö perustetaan kahden työpäivän kuluessa pyynnön saapumisesta palvelukeskukseen, ellei asiakas perusta sitä itse.	kaksi työpäivää

Käyttöomaisuusyksikön ylläpitopyynnot käsitellään kahden työpäivän kuluessa pyynnön saapumisesta palvelukeskukseen

kaksi työpäivää

Lisäpalvelu  
*TOIMITUSEHTO*

*VASTEAIKA*

Tiliöitävän menotositteen saapuessa tiliöintiin, sen tulee olla reititetty viraston ensimmäiselle käsittelijälle kahden työpäivän aikana.

kaksi työpäivää

#### 4 Suunnitelmista tuloksiin, sisäinen laskenta

##### 4.1 Palvelun sisältö

###### 4.1.1 Palvelun sisältö

- Sisäisen laskennan seurantakohteiden ylläpito
- Sisäisten budjettien ylläpito

###### 4.1.2 Palvelun lopputuotos

Asiakkaan saama palvelun lopputuotos on valtion yhteisen seurantakohdemallin mukaisesti ylläpidetyt ajantasaiset sisäisen laskennan seurantakohteet, niiden hierarkiat ja yrityskohtaisten validointisääntöjen/oikeellisuustarkistusten mukaiset tilijoukot sekä sisäiset budjetit.

##### 4.2 Palvelun toimittaminen

###### 4.2.1 Palvelun toimittaminen

Asiakas	Palvelukeskus
<ul style="list-style-type: none"> <li>vastaa seurantakohteiden ja sisäisten budjettien toimittamisesta palvelukeskukseen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vastaa tietojen ylläpitämisestä järjestelmään</li> </ul>

#### 4.2.2 Vasteajat

Vasteaika alkaa palvelupyynnön saapumispäivää seuraavasta työpäivästä lukien. Poikkeavat vasteaikojen laskentatavat ilmoitetaan erikseen.

##### TOIMITUSEHTO

Uusi seurantakohde perustetaan yhden työpäivän kuluessa pyynnön saapumisesta palvelukeskukseen.

Sisäiset budjetit käsitellään kahden työpäivän kuluessa pyynnön saapumisesta palvelukeskukseen.

##### VASTEAIKA

yksi työpäivä

kaksi työpäivää

### 5 Muut palveluun liittyvät asiat

#### Palvelujen laatu ja kehittäminen

Palkeet kehittää jatkuvasti palvelujaan asiakkaiden tarpeet, toimialan kehityssuunnat ja tietotekniikan mahdollisuudet huomioiden yhteistyössä asiakkaiden ja Valtiokonttorin kanssa. Mittareiden avulla palveluja ja niiden kehittymistä seurataan systemaattisesti. Asiakaspalaute sekä palvelutuotannon poikkeamat ja havaitut kehityskohteet ovat lähtökohtana palvelujen kehittämisessä.

Palkeissa seurataan palvelujen laatua yhtenäisen laatujärjestelmän toimintaperiaatteiden mukaisesti. Kaikille yhteisiä laatumittareita ovat reklamaatioista, viivästyskoroista ja selvittelytöistä johtuvat lisäkustannukset. Lisäksi seurataan palvelun laatupoikkeamia, joita ovat poikkeamat palvelusopimuksesta tai merkittävät virheet, joilla on vaikutusta palvelun lopputulokseen. Palvelun laadun seuraaminen on päivittäistä ja jatkuvaa.

Yhteistyöryhmä käsittelee palvelujen toteutumisen tilannetta ja käsittelee asiakaspalautteet sekä toimittaa niistä tiedon tarvittaessa sopimusohjausryhmälle. Sopimusohjausryhmä seuraa palvelusopimuksen toteutumista ja käsittelee merkittävät laatupoikkeamat.

#### Hinnoittelu

Palvelut hinnoitellaan omakustannushintaan. Tarkemmat hinnoitteluperiaatteet ja -perusteet ilmenevät sopimuksen liitteestä 2a.

#### Tietojärjestelmät

Palvelu tuotetaan kaikille asiakkaille valtionhallinnon yhteisillä tietojärjestelmillä.

#### Palvelukanavat

Palkeiden palvelut tarjotaan asiointitilanteeseen sopivimman palvelukanavan kautta. Erillisessä liitteessä kuvataan palveluittain asiakkaalla käytössä olevat palvelukanavat.





## Liite 1c: TUKI- JA YLLÄPITOPALVELUJEN PALVELUKUVAUS

### Tilaaaja/Asiakas:

### Toimittaja: Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus

Tuki- ja ylläpitopalvelujen palvelukuvaus sisältää Kieku, Rondo ja M2 –järjestelmien palvelut. Palvelukuvauksessa on järjestelmäkohtaiset tiedot, mikäli palvelujen sisällöissä on eroja eri järjestelmien välillä.

### Tuki- ja ylläpitopalvelujen palveluvalikoima

<b>1. Käyttäjätuki</b> <b>Peruspalvelut</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Neuvonta ja opastus järjestelmän käyttöön</li><li>• Järjestelmään liittyvä ohjeistusmateriaali</li><li>• Kieku-järjestelmään liittyvien käsikirjojen ja ohjeistusmateriaalien toimittaminen asiakkaalle</li></ul>	<b>2. Käyttövaltuushallinta</b> <b>Peruspalvelut</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Käyttäjätunnusten luominen ja käyttöoikeusroolin liittäminen käyttäjätunnukselle</li><li>• Käyttöoikeuksien muutokset ja poistot</li><li>• Unohtuneen tai vanhentuneen salasanan uusiminen</li><li>• Sijaisuustietojen ylläpito</li><li>• Etäkäyttötunnuksiin liittyvien tilauksien toimittaminen VIP:lle</li><li>• Käyttöoikeusraporttien toimittaminen virastoon</li></ul>
<b>3. Sovellushallinta</b> <b>Peruspalvelut</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Järjestelmäympäristön häiriötilanteiden hallinta ja selvittäminen sekä niistä tiedottaminen</li><li>• Ohjaus- ja parametritietojen ylläpito</li><li>• Liittymien tuki ja ylläpito sekä häiriötilanteiden ongelmanratkaisu</li><li>• Järjestelmän käytettävyyden seuranta ja suorituskvyn valvonta</li><li>• Toimittajayhteistyö ja toimittajien palvelutasojen seuranta</li></ul>	<b>4. Järjestelmien versiohallinta ja jatkokehittäminen</b> <b>Peruspalvelut</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pakollisten muutosten toteuttaminen tietojärjestelmässä yhteistyössä järjestelmän omistajan kanssa</li><li>• Järjestelmän kehittämistarpeiden kerääminen ja luokittelu sekä niiden käsittely ja linjaukset yhteistyössä järjestelmän omistajan kanssa</li><li>• Tietojärjestelmän versiopäivitykseen liittyvä tiedottaminen</li></ul>

## Sisällysluettelo

<b>Liite 1c: TUKI- JA YLLÄPITOPALVELUJEN PALVELUKUVAUS .....</b>	<b>1</b>
<b>1 Käyttäjätuki .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Käyttäjätuen palvelun sisältö .....</b>	<b>4</b>
1.1.1 Palvelun sisältö .....	4
1.1.2 Palvelun lopputuotos .....	4
<b>1.2 Palvelun toimittaminen .....</b>	<b>5</b>
1.2.1 Palveluun liittyvät itsepalvelut ja itsepalveluiden saatavuus .....	5
1.2.2 Vasteajat.....	5
<b>2 Käyttövaltuushallinta .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Käyttövaltuushallinnan palvelun sisältö .....</b>	<b>6</b>
2.1.1 Palvelun sisältö .....	6
2.1.2 Palvelun lopputuotos .....	6
<b>2.2 Käyttövaltuushallinnan palvelun toimittaminen.....</b>	<b>7</b>
2.2.1 Palvelun toimittaminen.....	7
2.2.2 Palveluun liittyvät itsepalvelut ja itsepalveluiden saatavuus .....	7
2.2.3 Vasteajat.....	7
<b>3 Sovellushallinta .....</b>	<b>8</b>
<b>3.1 Sovellushallinnan palvelun sisältö .....</b>	<b>8</b>
3.1.1 Palvelun sisältö .....	8
3.1.2 Palvelun lopputuotos .....	8
<b>3.2 Sovellushallinnan palvelun toimittaminen.....</b>	<b>8</b>
3.2.1 Palvelun toimittaminen.....	8
3.2.2 Vasteajat.....	9

<b>4</b>	<b>Järjestelmien versiohallinta ja jatkokehittäminen .....</b>	<b>10</b>
<b>4.1</b>	<b>Järjestelmien versiohallinta ja jatkokehittäminen -palvelun sisältö .....</b>	<b>10</b>
4.1.1	Palvelun sisältö .....	10
4.1.2	Palvelun lopputuotos .....	10
<b>4.2</b>	<b>Järjestelmien versiohallinta ja jatkokehittäminen palvelun toimittaminen .....</b>	<b>10</b>
4.2.1	Palvelun toimittaminen .....	11
4.2.2	Vasteajat .....	11
<b>5</b>	<b>Muut palveluun liittyvät asiat .....</b>	<b>12</b>




## 1 Käyttäjätuki

### 1.1 Käyttäjätuen palvelun sisältö


#### 1.1.1 Palvelun sisältö

Käyttäjätuen peruspalveluun kuuluu neuvonta ja opastus järjestelmien käyttöön.

##### Kieku:

- 
- Yhteyshenkilöiden neuvonta ja opastus järjestelmän käyttöön
  - Kieku-yksikön ylläpitämien käsikirjojen toimitus asiakkaalle

##### Rondo ja M2:

- 
- Yhteyshenkilöiden koulutus
  - Yhteyshenkilöiden neuvonta ja opastus järjestelmien käyttöön
  - Järjestelmään liittyvä ohjeistusmateriaali

#### 1.1.2 Palvelun lopputuotos

Palvelun lopputuotoksena asiakkaalle tarjotaan tuki järjestelmien käytölle.

Kieku-järjestelmän osalta asiakkaalla on käytössään ajan tasalla olevat käsikirjat.

## 1.2 Palvelun toimittaminen

Asiakas	Palvelukeskus
<ul style="list-style-type: none"> <li>toimittaa Asiakastuki -järjestelmän kautta tukipalvelupyynnön, jonka palvelukeskus ratkaisee</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ratkaisee Asiakastuki -järjestelmän kautta tulleen tukipalvelupyynnön</li> <li>järjestää tarvittaessa koulutustilaisuuksia Rondon ja M2:n osalta</li> </ul>

### 1.2.1 Palveluun liittyvät itsepalvelut ja itsepalveluiden saatavuus

Asiakkaalla on mahdollista käyttää järjestelmän käyttöön liittyvää ratkaisutietokantaa Asiakastuki -järjestelmässä.

#### Kieku:

- Palvelukeskuksen toimittamat käsikirjat

#### Rondo ja M2:

- Järjestelmän käyttöliittymässä oleva pikaohje järjestelmän toiminnoista on käytettävissä rajoituksetta

### 1.2.2 Vasteajat

Vasteaikojen osalta noudatetaan periaatetta, jonka mukaan vasteaika alkaa palvelupyynnön saapumisesta palvelukeskukseen.

#### Kieku / Rondo / M2

TOIMITUSEHTO

VASTEAIKA

Tukipalvelupyyntöjen käsittelyn käynnistäminen

kaksi tuntia


## 2 Käyttövaltuushallinta

### 2.1 Käyttövaltuushallinnan palvelun sisältö


#### 2.1.1 Palvelun sisältö

Käyttövaltuushallinnan peruspalvelut sisältävät:


##### Kieku / Rondo / M2:

- 
- Käyttäjätunnusten luominen ja käyttöoikeusroolin liittäminen käyttäjätunnukselle asiakasviraston toimittaman käyttövaltuushakemuksen mukaisesti
  - Viraston toimittamien käyttövaltuushakemusten mukaiset käyttöoikeuksien muutokset ja poistot
  - Käyttöoikeusraporttien toimitus virastoon käyttöoikeuksien tarkastamista varten vuosittain
  - Unohtuneen tai vanhentuneen salasanan uusiminen loppukäyttäjälle, mikäli asiakas ei voi käyttää itsepalvelutoimintoa

##### Rondo:

- 
- Sijaisuustietojen ylläpito, mikäli asiakas ei voi käyttää itsepalvelutoimintoa
  - Etäkäyttötunnuksiin liittyvien tilauksien toimittaminen VIP:lle

##### M2:

- 
- Sijaisuustietojen ylläpito, mikäli asiakas ei voi käyttää itsepalvelutoimintoa

#### 2.1.2 Palvelun lopputuotos

Palvelun lopputuotoksena ovat ajantasaiset käyttöoikeudet tarvittaviin tietojärjestelmiin.

## 2.2 Käyttövaltuushallinnan palvelun toimittaminen

### 2.2.1 Palvelun toimittaminen

#### Kieku:

##### Asiakas

- toimittaa käyttöoikeuspyynnön AT -järjestelmän kautta

##### Palvelukeskus

- toteuttaa asiakkaan toimittaman käyttöoikeuspyynnön

#### Rondo ja M2:

##### Asiakas

- toimittaa käyttöoikeuspyynnön AT -järjestelmän kautta vakiolomakkeella

##### Palvelukeskus

- toteuttaa asiakkaan toimittaman käyttöoikeuspyynnön
- tuottaa salasanojen uusimisen ja sijaisuustietojen ylläpidon loppukäyttäjän tai viraston yhteyshenkilön pyynnön perusteella

### 2.2.2 Palveluun liittyvät itsepalvelut ja itsepalveluiden saatavuus

Käyttäjä voi pyytää unohtuneen salasanan itsepalveluna Rondon tai M2:n web -käyttöliittymän kautta, jolloin käyttäjälle luodaan käyttäjän sähköpostiin uusi salasana. Loppukäyttäjä voi hallinnoida omalta osaltaan sijaisuuksiaan Rondon ja M2:n käyttöliittymän kautta.

### 2.2.3 Vasteajat

Vasteaikojen osalta noudatetaan periaatetta, jonka mukaan vasteaika alkaa palvelupyynnön saapumisesta palvelukeskukseen. Työpäivien lukumäärä lasketaan saapumispäivää lukuun ottamatta.

#### TOIMITUSEHTO

#### VASTEAIKA

**Kieku:** Uuden käyttäjätunnuksen perustaminen

» kaksi työpäivää

**Kieku:** Käyttöoikeuksien liittäminen käyttäjätunnuselle, muutokset käyttöoikeuksiin ja käyttöoikeuksien poistaminen

» kaksi työpäivää

**Rondo:** Käyttövaltuuteen liittyvän muutoksen (uusi, muutos, poisto) toteuttaminen

» kaksi työpäivää

**M2:** Käyttövaltuuteen liittyvän muutoksen (uusi, muutos, poisto) toteuttaminen. Uusi käyttäjätunnus voidaan kuitenkin luoda vasta, kun henkilö on perustettu henkilötietojärjestelmään ja tiedot ovat siirtyneet matkahallintajärjestelmään.

» kaksi työpäivää

**Kieku / Rondo / M2:** Käyttövaltuushallinnan massamuutokset

» asiakkaan kanssa erikseen sovittu aikataulu

### 3 Sovellushallinta

#### 3.1 Sovellushallinnan palvelun sisältö

##### 3.1.1 Palvelun sisältö

###### Kieku:

- Järjestelmäympäristön häiriötilanteiden hallinta ja selvittäminen
- Järjestelmän ohjaus- ja parametritietojen ylläpito
- Vakavien ja toistuvien ongelmatilanteiden hallinta ja korjaaminen yhteistyössä sidosryhmien kanssa
- Liittymien tuki ja ylläpito sekä häiriötilanteiden ongelmanratkaisu
- Järjestelmän käytettävyyden ja suorituskyvyn valvonta
- Ajastettujen tehtävien valvonta ja muutosten käsittely sekä toteutuksen koordinointi
- Toimittajayhteistyö ja toimittajien palvelutasojen seuranta
- Sovellushallintaan ja tekniseen palvelutuotantoon liittyvä häiriötiedottaminen

###### Rondo ja M2:

- Järjestelmäympäristön häiriötilanteiden hallinta ja selvittäminen yhteistyössä sidosryhmien kanssa sekä tähän liittyvä häiriötiedottaminen
- Järjestelmän ohjaustietojen ylläpito tai tilaaminen järjestelmätoimittajalta
- Liittymien tuki ja ylläpito sekä häiriötilanteiden ongelmanratkaisu
- Toimittajayhteistyö ja toimittajien palvelutasojen seuranta

##### 3.1.2 Palvelun lopputuotos

Asiakkaalla on käytettävissään ajantasaiset järjestelmät.

Kiekun, Rondon ja M2-järjestelmien osalta asiakas saa sovellushallintaan ja tekniseen palvelutuotantoon liittyvän häiriötiedottamisen.

#### 3.2 Sovellushallinnan palvelun toimittaminen

##### 3.2.1 Palvelun toimittaminen

Asiakas	Palvelukeskus
<ul style="list-style-type: none"> <li>toimittaa Asiakastuki-järjestelmän kautta tukipalvelupyynnön</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ratkaisee Asiakastuki -järjestelmän kautta tulleen tukipalvelupyynnön</li> <li>toimittaa asiakkaan yhteyshenkilölle järjestelmien häiriötiedotteet</li> <li>käy asiakkaan kanssa läpi häiriöviestinnän menetelmät ja yhteyshenkilöt yhteistyöryhmän kokouksessa</li> </ul>

### 3.2.2 Vasteajat

Vasteaikojen osalta noudatetaan periaatetta, jonka mukaan vasteaika alkaa palvelupyynnön saapumisesta palvelukeskukseen. Työpäivien lukumäärä lasketaan saapumispäivää lukuun ottamatta. Poikkeavat vasteaikojen laskutavat ilmoitetaan erikseen.

#### TOIMITUSEHTO

#### VASTEAIKA

<b>Kieku / Rondo / M2:</b> Tukipalvelupyyntöjen käsittelyn käynnistäminen	》	kaksi tuntia
<b>Kieku:</b> Käytön estävän ja vakavan virhetilanteen käsittelyn käynnistäminen ja luokittelu yhteistyössä järjestelmän omistajan kanssa	》	kaksi tuntia
<b>Kieku:</b> Käytön estävien häiriöiden tilannetiedottaminen asiakkaan yhteyshenkilölle	》	neljän tunnin välein häiriötilanteen alkamisesta
<b>Rondo / M2:</b> Tietojärjestelmien käytettävyyteen liittyvistä poikkeamista tiedotetaan, jos käytettävyyshäiriön arvioitu kesto on yli yksi (1) tunti.	》	tilannearvion mukaisesti




#### 4 Järjestelmien versiohallinta ja jatkokehittäminen

##### 4.1 Järjestelmien versiohallinta ja jatkokehittäminen -palvelun sisältö

###### 4.1.1 Palvelun sisältö

###### Kieku / Rondo / M2:

- 
- Lain, asetusten tai virka- ja työehtosopimusten aiheuttamien pakollisten muutosten toteuttaminen tietojärjestelmässä yhteistyössä tietojärjestelmän omistajan kanssa
  - Kehitys- ja muutosehdotusten käsittely osana tietojärjestelmän muutoshallintaa, versiosuunnittelua ja julkaisuhallintaa yhteistyössä tietojärjestelmän omistajan kanssa
  - Käyttökatkoihin, julkaisujen sisältöön ja versiopäivityksiin liittyvä tiedottaminen
  - Asiakasvirastojen yhteistyökanava kehitys- ja muutosehdotusten tekemiseen
  - Järjestelmän muutoshallintaprosessin ja julkaisuhallintaprosessin toteutus yhteistyössä tietojärjestelmän omistajan kanssa
  - Menetelmäkuvauksen ylläpito
  - Tietosuojaselosteen ylläpito
  - Kiekussa tietojärjestelmän versiopäivitykset

###### 4.1.2 Palvelun lopputuotos

Palvelukeskus toimii asiakkaan yhteistyökanavana tietojärjestelmien omistajan kanssa tietojärjestelmien kehittämiseen liittyen.

##### 4.2 Järjestelmien versiohallinta ja jatkokehittäminen palvelun toimittaminen

###### Kieku / Rondo / M2:

- 
- Ajantasainen, lain, asetusten ja virkaehtosopimusten mukainen tietojärjestelmä

#### 4.2.1 Palvelun toimittaminen

Palvelukeskus tiedottaa asiakkaalle toteutetuista muutoksista ja päivityksistä järjestelmän versiotiedotteella

##### Kieku:

Asiakas	Palvelukeskus
<ul style="list-style-type: none"> <li>toimittaa muutos- tai kehitysehdotuksen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>siirtää ehdotuksen muutoshallinnan prosessin käsiteltäväksi ja ilmoittaa siirrosta asiakkaalle</li> <li>koordinoi asiakkaalta tulevat muutos- ja kehitysehdotukset yhteistyössä tietojärjestelmän omistajan kanssa ja huolehtii että asiakkaalle tiedotetaan kehitysehdotusten tilanteesta</li> </ul>

##### Rondo ja M2:

Asiakas	Palvelukeskus
<ul style="list-style-type: none"> <li>toimittaa muutos- tai kehitysehdotuksen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>koordinoi asiakkaalta tulevat muutos- ja kehitysehdotukset yhteistyössä tietojärjestelmän omistajan kanssa</li> </ul>

#### 4.2.2 Vasteajat

Vasteaikojen osalta noudatetaan periaatetta, jonka mukaan vasteaika alkaa palvelupyynnön saapumisesta palvelukeskukseen. Työpäivien lukumäärä lasketaan saapumispäivää lukuun ottamatta. Poikkeavat vasteaikojen laskutavat ilmoitetaan erikseen.

##### TOIMITUSEHTO

**Kieku / Rondo / M2:** Muutos- ja kehitysehdotusten kokoaminen ja niiden esittäminen tietojärjestelmän omistajalle (käsittelee tietojärjestelmän omistajan muutoshallintaprosessin mukaisesti)

**Kieku:** Järjestelmän omistaja tiedottaa muutos- ja kehitysehdotusten etenemisestä virastoille 2-3 kertaa vuodessa

##### VASTEAIKA

kuukauden kuluessa  
kehitysehdotuksen vastaanottamisesta

2-3 kertaa vuodessa



## 5 Muut palveluun liittyvät asiat

### Palvelujen laatu ja kehittäminen

Palkeet kehittää jatkuvasti palvelujaan asiakkaiden tarpeet, toimialan kehityssuunnat ja tietotekniikan mahdollisuudet huomioiden yhteistyössä asiakkaiden ja Valtiokonttorin kanssa. Mittareiden avulla palveluja ja niiden kehittymistä seurataan systemaattisesti. Asiakaspalautte sekä palvelutuotannon poikkeamat ja havaitut kehityskohteet ovat lähtökohtana palvelujen kehittämisessä.

Palkeissa seurataan palvelujen laatua yhtenäisen laatujärjestelmän toimintaperiaatteiden mukaisesti. Kaikille yhteisiä laatumittareita ovat reklamaatioista, viivästyskoroista ja selvittelyistä johtuvat lisäkustannukset. Lisäksi seurataan palvelun laatupoikkeamia, joita ovat poikkeamat palvelusopimuksesta tai merkittävät virheet, joilla on vaikutusta palvelun lopputulokseen. Palvelun laadun seuraaminen on päivittäistä ja jatkuvaa.

Yhteistyöryhmä käsittelee palvelujen toteutumisen tilannetta ja käsittelee asiakaspalautteet sekä toimittaa niistä tiedon tarvittaessa sopimusohjausryhmälle. Sopimusohjausryhmä seuraa palvelusopimuksen toteutumista ja käsittelee merkittävät laatu poikkeamat.

### Hinnoittelu

Palvelut hinnoitellaan omakustannushintaan. Tarkemmat hinnoitteluperiaatteet ja- perusteet ilmenevät sopimuksen liitteestä 2a.

### Tietojärjestelmät

Palvelu tuotetaan kaikille asiakkaille valtionhallinnon yhteisillä tietojärjestelmillä.

### Palvelukanavat

Palkeiden palvelut tarjotaan asiointitilanteeseen sopivimman palvelukanavan kautta. Erillisessä liitteessä kuvataan palveluittain asiakkaalla käytössä olevat palvelukanavat.

**LIITE 3a: TALOUSPALVELUJEN VASTUUNJAKOTAULUKKO****Tilaaaja/Asiakas:****Toimittaja: Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus**

L = lisäpalvelu

**Talouspalvelut****1 Hankinnasta maksuun****Menojen käsittely, peruspalvelut****Toimittajarekisterin ylläpito**

	TILAAJA / ASIAKAS	PALVELU- KESKUS	ULKOISET TOIMIJAT
<b>Toimittajan tietoja ei ole järjestelmässä</b>			
Laskutusosoitteiden ilmoittaminen toimittajille	X		
Toimittajan hyväksyminen valtion laskuportaalin käyttäjäksi		X	
Toimittajarekisterin täydentämisen pyytäminen, jos toimittaja ei ole Tilha-järjestelmässä	X		
Toimittajarekisterin täydentämisen pyytäminen, jos toimittaja ei ole Rondossa		X	
Toimittajatiedon lisääminen laskun perustietoihin		X	

**Toimittajatietojen ylläpito**

Toimittajatietojen ohjaustietojen ylläpito		X	
Toimittajan perustaminen tai muuttaminen		X	
Toimittajarekisterin siivoaminen, poistomerkintä ja lukitseminen		X	

**Menotositteiden käsittely****Menotositteiden esikäsittely****Tilaukselliset ostolaskut / Tilaustenhallintajärjestelmä**

Tilauksen laatiminen ja hyväksyminen	X		
Kom-kohdenumeron perustaminen	X		
Vastaanottokuittauksen tekeminen	X		
Verkkolaskun välittäminen tai laskun skannaus			X
Laskujen vastaanotto Rondoon		X	
Tilhan ja Rondon välisen siirron täsmäyttäminen ja puuttuvista tilauksista ja liitteistä ilmoittaminen		X	
Tilauksen kohdentaminen ostolaskuun (automaattinen tausta-ajo)		X	
Laskun perustietojen täydentäminen ja tarkastaminen		X	
Ostolaskun numerotarkastaminen		X	
Alkuperäisen laskun CaseId-numeron lisääminen kommentiksi hyvityslaskulle		X	

Asiakas/Tilaaaja: xxxxx

Toimittaja: Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus

Master 19.8.2013

Kohdentumattomien laskujen selvitys ja reititys virastoon		x	
---	--	---	--

**Muiden menotositteiden (ostolaskut) käsittely**
**palvelukeskuksessa**

Verkkolaskun välittäminen tai laskun skannaus			x
Laskujen vastaanotto Rondon		x	
Laskun perustietojen täydentäminen ja tarkastaminen		x	
Alkuperäisen laskun CaseId-numeron lisääminen kommentiksi		x	
hyvityslaskulle		x	
Ostolaskun numerotarkastaminen		x	
Ostolaskun reitittäminen yhteyshenkilölle tai asiattarkastajalle		x	
Keskeytyneiden laskujen käsittely ja uudelleenreititys		x	

**Substanssijärjestelmästä tulevat menotositteet**

Vastuut kirjattava asiakaskohtaisesti auki (ml. vasteajat)			
--	--	--	--

**Maksukehotusten käsittely**

Maksukehotuksen käsitteleminen		x	
Alkuperäisen laskun CaseId-numeron lisääminen maksukehotukseen		x	
Aiheettomasta maksukehotuksesta ilmoittaminen toimittajalle		x	
Aiheellisesta maksukehotuksesta ilmoittaminen virastoon laskun käsittelijälle tai yhteyshenkilölle		x	
Uuden laskun pyytäminen toimittajalta, jos lasku puuttuu		x	
Korkolaskun numerotarkastus ja reititys		x	
Alkuperäisen laskun CaseId-numeron lisääminen korkolaskuun		x	

**Ostolaskun käsittely kirjanpitoyksikössä**

Epäselvien/virheellisten/puutteellisten laskujen selvittäminen ja reitittäminen tai tarvittaessa palautus palvelukeskukseen sekä hyvityslaskujen pyytäminen toimittajalta	x		
Ostolaskun tiliöiminen	x		
Liitteiden lisääminen	x		
Menotositteen reitittäminen asiattarkastajalle	x		
Rondon Selviteltävä-kansion valvonta	x		
Sijaisen ilmoittaminen palvelukeskukseen	x		

**Ostolaskun asiattarkastus**

Ostolaskun asiattarkastus	x		
Liitteiden lisääminen	x		
Käyttöomaisuustietojen lisääminen	x		
Tiliöinnin täydentäminen valmiiksi	x		
Ostolaskun reitittäminen hyväksyjälle	x		

**Ostolaskun hyväksyminen**

Ostolaskun hyväksyminen	x		
-------------------------	---	--	--

Asiakas/Tilaaaja: xxxx



### Ostoreskontraan siirrot

#### Ostolaskun siirtäminen ostoreskontraan ja virheiden käsittely

Ostolaskujen tekninen tarkastus ja siirtäminen siirtokansioon Rondossa		x	
Ostoreskontratiedoston sisäänluku ja täsmäyttäminen		x	
Ostoreskontran sisäänluvun virheiden analysoiminen Rondon liittymän hylkäämät kansioista sekä virheellisen laskun palauttaminen tarvittaessa kierrolle		x	
Oikean tilioinnin muuttaminen laskulle sekä laskun uudelleen asiataarkastaminen ja hyväksyminen	x		

### Ostoreskontran hoitaminen

#### Ostoreskontrassa olevien hyvitys- ja veloituskaskujen käsittely

Ostoreskontrassa olevien hyvitys- ja veloituskaskujen käsittely		x	
Ostoreskontran seuranta ja täsmäyttäminen		x	

### Arkistointi

Rondossa kiertävät menotositteet ja ostoreskontrareportti arkistoidaan Rondoon		x	
Tilauksiin liittyvät liitteet	x		
Täsmäytyslistojen arkistointi Rondoon		x	

### Maksuunpano

#### Maksuaineiston muodostaminen

##### Ostoreskontran maksatustiedoston muodostaminen

Maksatustiedoston muodostaminen maksuliikeohjelman rajapinnalle		x	
Maksupäiväkirjan (lopullinen maksuluettelo) tulostaminen ja tarkastaminen		x	

#### Reskontran ulkopuoliset maksut

Luettelon toimittaminen Palkeisiin reskontran ulkopuolisten maksujen hyväksymisoikeuksista	x		
Reskontran ulkopuolisen maksun valmistelemine, tilioiminen, hyväksyminen ja toimittaminen palvelukeskukseen	x		
Reskontran ulkopuolisten maksujen käsittely		x	
Henkilöstöhallinnon maksuaineistojen maksaminen henkilöstöpalveluyksikössä hyväksytyn tositteen mukaisesti		x	

#### Maksuaineiston lähettäminen

Lähetettävän maksuaineiston valitseminen ja siirtäminen pankkiin		x	
--	--	---	--

#### Maksatuksen virheiden käsittely, maksupalautteet sekä kurssierot

Virheen selvittäminen, maksuaineiston korjaaminen ja uudelleen lähettäminen		x	
---	--	---	--

Asiakas/Tilaaaja: xxxx

Virheen selvittäminen, maksuaineiston korjaaminen ja uudelleen lähettäminen (viraston itse muodostama maksettava aineisto)	x		
Maksupalautteiden tarkistaminen		x	
Valuuttakurssierojen käsittely tiliotteella		x	
Valuuttakurssierotilanteen tiliointi, asiataarkastus ja hyväksyminen	x		

### Menotiliotteiden käsittely

#### Aineiston nouto ja jakelu

Tiliotteiden ja maksuerittelyjen nouto ja käsittely		x	
---	--	---	--

#### Tiliotteiden tiliointi

Tiliointitietojen toimittaminen Palkeisiin	x		
Tiliotteiden tiliointi		x	
Tositteen tekeminen epäselvästä tapahtumasta Rondon		x	
Epäselvän tapahtuman selvittäminen ja käsittely	x		
Aiheettoman suorituksen käsittely viraston toimittaman maksutoimeksiannon mukaan		x	

#### Tiliotteiden tarkastus ja hyväksyminen sekä tiliointien siirtäminen kirjanpitoon

Tiliotetositteiden muodostaminen ja tiliointien siirtäminen kirjanpitoon		x	
Liitteiden liittäminen menotiliotetositteeseen		x	
Liitteiden liittäminen tiliotetositteeseen		x	
Tiliotteiden asiataarkastaminen ja hyväksyminen (ei menotapahtumia)		x	
Tiliotteiden asiataarkastaminen ja hyväksyminen	x		

#### Pankkitilien hallinta

Tarvittavien tili- ja palvelusopimusmuutosten ja tilinkäyttövaltuutusmuutosten ilmoittaminen palvelukeskukseen	x		
Manuaalisten tilinkäyttövaltuuksien, maksupäätösopimusten ja maksuaikakorttisopimusten käsittely	x		
Tili- ja palvelusopimusmuutosten sekä tilinkäyttövaltuutusten valmisteleva		x	
Tili- ja palvelusopimusmuutosten sekä tilinkäyttövaltuutusten hyväksyminen	x		
Tili- ja palvelusopimuksen tarkastaminen, varmentaminen ja hyväksyminen			x
Saldollisten ja ulkomailla olevien tilien hallinnointi	x		

#### Rahahuolto

Käteiskassojen ja kassajärjestelmien rahahuolto	x		
---	---	--	--

#### Kassaennusteiden tekeminen (Rahakas-järjestelmä)

Pikän aikavälin ennusteen toimittaminen Palkeisiin	x		
--	---	--	--

Asiakas/Tilaaaja: xxxx

Pitkän aikavälin ennusteen tallentaminen Rahakkaaseen asiakkaan ilmoituksen mukaan		x	
Päivittäisen menoennusteen tallentaminen Rahakkaaseen		x	
Päivittäisen tuloennusteen tallentaminen Rahakkaaseen asiakkaan/tulojen käsittelyn ilmoituksen mukaan		x	

### Arkistointi

Maksuliikkeeseen liittyvän aineiston arkistointi Palkeiden arkistointisuunnitelman mukaisesti		x	
---	--	---	--

Lisäpalvelut	TILAAJA / ASIAKAS	PALVELU- KESKUS	ULKOISET TOIMIJAT
L Menotositteiden kierronvalvonta Rondossa kerran viikossa erääntyneistä		x	
L Menotositteiden kierronvalvonta Rondossa viikon sisällä erääntyvistä		x	

## 2 Tilauksesta perintään

### Tulojen käsittely, peruspalvelut

Asiakasrekisterin ylläpito	TILAAJA / ASIAKAS	PALVELU- KESKUS	ULKOISET TOIMIJAT
Asiakastietojen toimittaminen	x		
Kiire asiakkaanperustamispyynnön toimittaminen palvelukeskukseen. Otsikossa mainittava KIIRE.	x		
Asiakasrekisterin ylläpito ja hallinnointi		x	
Asiakasnumeron ilmoittaminen virastolle		x	

### Nimikerekisterin ylläpito

Tuoteluetteloiden toimittaminen	x		
Kiire nimikeenperustamispyynnön toimittaminen palvelukeskukseen. Otsikossa mainittava KIIRE.	x		
Nimikerekisterin ylläpito ja hallinnointi		x	
Nimikkeen numeron ilmoittaminen virastolle		x	

## Laskutus

### Laskutuspyynnön tuottaminen

Laskutustiedon tuottaminen virastossa / laskutuspyynnön tekeminen	x		
Laskutustietojen ja laskuliitteiden lähettäminen palvelukeskukseen	x		
Välityspalvelimen vastaanottokuittauksen tarkistaminen ja virhetilanteiden selvittäminen		x	
Laskutustietojen sisäänlukeminen		x	
Puutteellisen laskutustiedon palauttaminen virastoon korjattavaksi		x	
Korjatun laskutustiedon palauttaminen palvelukeskukseen	x		

Asiakas/Tilaaaja: xxxx



**Myyntitilausten tallentaminen Kiekuun**

Myyntitilausten laatiminen ja liitteiden tallentaminen laskulle	x		
Myyntitilausten laatiminen palvelukeskuksessa Kieku-tietojärjestelmään		x	
Laskujen sisältöä koskeviin kyselyihin vastaaminen	x		

**Laskujen ja laskuraportin tulostaminen**

Laskujen muodostaminen		x	
Laskujen sähköinen välittäminen tai tulostaminen ja postitus		x	
Laskuraportin reitittäminen asiataarkastettavaksi ja hyväksyttäväksi virastoon		x	
Yhteisömyyntien ilmoittaminen verottajalle	x		

**Myyntireskontran hoito**
**Myyntireskontratiedoston sisäänluku ja sisäänluvun virheiden selvitys**

Myyntireskontraan sisäänluettavan laskutiedoston muodostaminen	x		
Myyntireskontratiedoston sisäänluku ja täsmäyttäminen		x	
Myyntireskontran sisäänluvun virheiden selvitys		x	
Oikean tilioinnin selvittäminen virastosta		x	
Oikean tilioinnin ilmoittaminen	x		
Myyntilaskun tilioinnin muuttaminen taloudenohjausjärjestelmässä ja kommentointi laskutusraporttiin Rondossa		x	
Yksipuoleisen muistiotositteen laatiminen lkp- tai ta-tileihin kohdistuvista virheistä		x	
Muistiotositteen käsittely	x		

**Tulotiliotteiden käsittely**
**Aineiston nouto ja jakelu**

Tiliotteiden ja viitesierrojen nouto ja käsittely		x	
---	--	---	--

**Tiliotteiden tiliöinti**

Tiliointitietojen toimittaminen Palkeisiin	x		
Tiliotteen tiliöinti		x	
Tositteen tekeminen epäselvästä tapahtumasta Rondon		x	
Epäselvän tapahtuman selvittäminen ja käsittely	x		
Aiheettoman suorituksen käsittely		x	

**Tiliotteiden tarkastus ja hyväksyminen sekä tiliointien siirtäminen kirjanpitoon sekä arkistointi**

Tiliotetositteiden muodostaminen ja tiliointien siirtäminen kirjanpitoon		x	
Liitteiden liittäminen tiliotetositteeseen		x	

Asiakas/Tilaaaja: xxxx

Tiliotteiden asiataarkastaminen ja hyväksyminen (ei tulotapahtumia).		x	
Tiliotteiden asiataarkastaminen ja hyväksyminen	x		
Tiliotteiden arkistointi		x	

### Suoritusten käsittely

Viitesuoritusten sisäänlukeminen		x	
Virheellisten tai viitteettömien suoritusten selvittely ja selvien suoritusten kohdistus		x	
Selvityspyynnön lähettäminen virastoon		x	
Epäselvien suoritusten selvittely	x		
Suoritusten kohdistustositteiden reitittäminen virastoon		x	
Suoritusten kohdistustositteiden asiataarkastaminen ja hyväksyminen		x	
Suoritusten kohdistustositteiden asiataarkastaminen ja hyväksyminen, jos kirjauksessa talousarviolikirjaus	x		
Suoritusten kohdistustositteiden arkistoinnin tarkastaminen Rondosta		x	

### Saatavien valvonta

#### Maksukehotukset

Maksukehotusehdotusten ajaminen ja käsittely		x	
Maksukehotusten muodostaminen		x	
Maksukehotusten sähköinen välittäminen		x	
Maksukehotusraportin ja laskun kuvien arkistoinnin tarkastaminen Rondosta		x	

#### Viivästyskorkolaskutus

Viivästyskorkoraportin ajaminen ja toimittaminen hyväksyttäväksi virastoon		x	
Viivästyskorkoehdotusraportin hyväksyminen laskutettavaksi	x		
Viivästyskorkolaskun laatiminen		x	
Laskujen sähköinen välittäminen		x	
Laskuraportin reitittäminen asiataarkastettavaksi ja hyväksyttäväksi virastoon		x	
Laskuraportin tarkastaminen ja hyväksyminen	x		
Laskuraportin ja laskun kuvien arkistoinnin tarkastaminen Rondosta		x	

### Perintä

#### Oikeudelliseen perintään siirto

Perintään siirrettävien laskujen käsittely		x	
Perintälistan toimittaminen virastoon tarkastettavaksi		x	
Päätös oikeudelliseen perintään siirrettävistä saatavista	x		
Oikeudelliseen perintään siirtämisen merkitseminen laskulle		x	
Julkisoikeudellisen saatavan ulosottohakemuksen laatiminen		x	

Asiakas/Tilaaaja: xxxx

Toimittaja: Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus

Master 19.8.2013



Liiketaloudellisen saatavan haastehakemuksen laatiminen käräjäoikeuteen	x		
Ulosottohakemuksen laatiminen käräjäoikeuden päätöksen mukaisesti	x		

### Saatavien tileistä poistaminen

Saatavien tileistä poistoehdotuksen tekeminen virastolle		x	
Saatavien tileistä poistamisesta päättäminen ja päätöksen toimittaminen palvelukeskukseen	x		
Tileistä poistettujen saatavien käsittely myyntireskontrassa ja kirjaaminen kirjanpitoon		x	
Tileistä poistettujen saatavien tositteiden reitittäminen virastoon		x	
Tileistä poistettujen saatavien tositteiden asiataarkastaminen ja hyväksyminen	x		
Tileistä poistettujen saatavien tositteiden arkistointi Rondon		x	

Lisäpalvelut	TILAAJA / ASIAKAS	PALVELU- KESKUS	ULKOISET TOIMIJAT
L Manuaalisen laskutuspyynnön toimittaminen palvelukeskukseen	x		
L Massalaskutustietojen toimittaminen palvelukeskukseen	x		
L Kiirelaskutuspyynnön toimittaminen palvelukeskukseen. Otsikossa mainittava KIIRE.	x		
L KIIRElasku toimitetaan verkkolaskuvälittäjän kautta			x
L Saldoselvityspyynnöiden välittäminen palvelukeskukseen	x		
L Liiketaloudellisten saatavien perinnän aloittamispäätöksen tekeminen	x		

### 3 Kirjauksesta tilinpäätökseen

#### Peruspalvelut

Seurantakohteiden ylläpito	TILAAJA / ASIAKAS	PALVELU- KESKUS	ULKOISET TOIMIJAT
<b>Talousarviokirjanpidon perustietojen ylläpito</b>			
Talousarviokirjanpidon tilien ja hierarkioiden perustaminen		x	
Tuloarvioiden ja määrärahojen ylläpito (eurot)		x	
Tilijaoittelumuutosten ylläpito		x	
Lisätalousarvioiden ylläpito		x	
Määrärahojen jakopäätösten toimittaminen palvelukeskukseen	x		
Määrärahojen jakopäätösten ylläpito		x	
Keskuskirjanpidon siirtojen Kiekuun sisäänluvun tarkistus ja täsmäytys		x	
Määrärahojen täsmäyttäminen vastaviraston kanssa		x	
Yrityskohtaisten validointisäännösten/oikeellisuustarkistusten mukaisten tilijoukkopäivitysten toimittaminen	x		

Asiakas/Tilaaaja: xxxx

Toimittaja: Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus

Master 19.8.2013

Yrityskohtaisten validointisäännösten/oikeellisuustarkistusten mukaisten tilijoukkopäivitysten ylläpito		x	
---	--	---	--

### Liikekirjanpito

Konsernitilikartan ylläpito		x	
Tilipulttien toimittaminen tai yksittäisen tilin muutospyyntö	x		
Kirjanpitoyksikön liikekirjanpidon tilien aktivointi		x	
Yrityskohtaisten validointisäännösten/oikeellisuustarkistusten mukaisten tilijoukkopäivitysten toimittaminen	x		
Yrityskohtaisten validointisäännösten/oikeellisuustarkistusten mukaisten tilijoukkopäivitysten ylläpito		x	

Pääkirjanpito	TILAAJA / ASIAKAS	PALVELU- KESKUS	ULKOISET TOIMIJAT
---------------	----------------------	--------------------	----------------------

### Muistiotositteiden käsittely

Muistiotositteen laatiminen ja reitittäminen	x		
Muistiotositteen asiatarastaminen ja hyväksyminen	x		
Muistiotositteen siirto kirjanpitoon		x	
Korjausositteen numeron merkintä alkuperäiselle tositteelle		x	
Muistiotositteiden kierron valvonta Rondossa		x	
Teknisen muistiotositteen laatiminen, reitittäminen, asiatarastaminen ja hyväksyminen		x	

### Saapuvien kirjanpitoaineistojen käsittely

Kirjanpitoaineiston täsmäytysraportin (substanssijärjestelmät) toimittaminen	x		
Viraston substanssijärjestelmien täsmäyttämisen pääkirjanpitoon	x		
Kirjanpitoaineiston käsittely (iDoc)		x	
Liittymävirheiden käsittely: täsmäytys- ja virheraporttien tarkastus, täsmäyttäminen ja arkistointi		x	
Pääkirjatositteen muodostaminen, asiatarastus ja hyväksyminen		x	

### Muut pääkirjanpidon kauden aikaiset tehtävät

Yrityskohtaisten validointisäännösten/oikeellisuustarkistusten mukaisten tilijoukkopäivitysten toimittaminen	x		
Yrityskohtaisten validointisäännösten/oikeellisuustarkistusten mukaisten tilijoukkopäivitysten ylläpito		x	

### Tasetilien vastuunjako

Tasetilien täsmäyttäminen ja erittelyt ovat palvelukeskuksen vastuulla. Asiakkaan vastuulle jäävät poikkeukset merkitään vastuunjakotaulukkoon.			
---	--	--	--

Asiakas/Tilaaaja: xxxx

Kauden vaihde	TILAAJA / ASIAKAS	PALVELU- KESKUS	ULKOISET TOIMIJAT
Kirjanpitoaikakausien avaaminen ja sulkeminen taloushallinnon vuosiaikataulun mukaisesti		X	
Tasetilien täsmäytys		X	
Osakirjanpitojen täsmäyttäminen		X	
Kirjanpidon teknisen oikeellisuuden tarkastaminen		X	
Tietojen siirto keskuskirjanpitoon ja vastaanottokuittauksen tarkastaminen		X	
Ilmoitukset hallinnan siirroista ja lähetteen tilin käytöstä keskuskirjanpitoon		X	
Virallisten raporttien arkistointi Rondo-arkistoon		X	
Tili-ilmoituksen ja täsmäytyslaskelman tarkistaminen ja hyväksyminen keskuskirjanpidon Rondossa		X	
VTV:n aineiston siirtoajat Kieku-järjestelmästä		X	

Käyttöomaisuuskirjanpito	TILAAJA / ASIAKAS	PALVELU- KESKUS	ULKOISET TOIMIJAT
Poistosuunnitelman toimittaminen palvelukeskukseen	X		
Poistosuunnitelman ylläpito Kiekuissa		X	
Uuden käyttöomaisuusyksikön perustaminen	X		
Käyttöomaisuusyksikön muutosten tallentaminen	X		
Omaan käyttöön valmistuksen aktivointilaskelmat	X		
Aktivointi käyttöomaisuuteen asiakkaan ilmoituksen mukaan		X	
Luovutuksen/ romutuksen / hallinnan siirron ilmoittaminen ja sen asiantarkastaminen ja hyväksyminen	X		
Luovutetun / romutetun / siirretyn esineen ylläpito		X	
Projektien purkuajo		X	
Poisto- ja korkoajojen teko		X	
Poistojen pääkirjanpitosiirteiden muodostaminen, asiantarkastaminen ja hyväksyminen		X	
Tilinpäätöksen liitteen 7 laatiminen		X	

**Irtaimistokirjanpito**

Irtaimistoesineiden ja -rekisterin ylläpito	X		
Luovutetun / romutetun / siirretyn esineen ylläpito		X	

**Tilinpäätös**
**Kirjanpitoyksikön varainhoitovuoden päättäminen**

Tilinpäätösaikataulun laatiminen		X	
Tasetilien saldojen, reskontrien ja käyttöomaisuuden siirtoajat seuraavalle vuodelle		X	
Tilinpäätösviennit erityiskaudelle 13 (pääoman siirrot, määrärahojen siirrot ja peruutukset)		X	
Asiantarkastaminen ja hyväksyminen		X	
Varainhoitovuoden sulkeminen		X	
Kate- ja tyhjennyskirjeen tarkastaminen ja palauttaminen		X	
Kirjanpidon sisällöllisen oikeellisuuden varmistaminen	X		

Asiakas/Tilaaaja: xxxx



**Tilinpäätöslaskelmat ja liitteet**

Tilinpäätöslaskelmien laatiminen		X	
Talousarvion toteumalaskelman laatiminen valtuuksista	X		
Tilinpäätöslitteiden laatiminen vastuunjaon mukaisesti		X	
Tase-erittelyiden laatiminen		X	
Muiden tilinpäätöserittelyiden laatiminen		X	
Valtion tilinpäätöstä varten Valtiokonttorille toimitettavat selvitykset		X	
Tase-erittelyiden ja muiden tilinpäätöserittelyiden kokoaminen		X	
Toimintakertomuksen laatiminen, tilinpäätösasiakirjan kokoaminen ja arkistointi	X		
Talousarvion toteumalaskelma		X	
Talousarvion toteumalaskelman tiedot valtuuksista ja niiden käytöstä	X		
Tuotto- ja kululaskelma		X	
Tase		X	
Liite 1: Selvitys tilinpäätöksen laatimisperiaatteista ja vertailtavuudesta	X		
Liite 2: Nettotuetut menot ja tulot		X	
Liite 3: Arviomäärärahojen ylitykset		X	
Liite 4: Peruutetut siirretyt määrärahat		X	
Liite 5: Henkilöstökulujen erittely		X	
Liite 6: Suunnitelman mukaisten poistojen perusteet ja niiden muutokset		X	
Liite 7: Kansallis- ja käyttöomaisuuden sekä muiden pitkävaikutteisten menojen poistot		X	
Liite 8: Rahoitustuotot ja -kulut		X	
Liite 9: Talousarviotaloudesta annetut lainat	X		
Liite 10: Arvopaperit ja oman pääoman ehtoiset sijoitukset		X	
Liite 11: Taseen rahoituserät ja velat		X	
Liite 12: Valtiontakaukset ja -takuut sekä muut monivuotiset vastuut	X		
Liite 13: Taseeseen sisältyvät rahastoidut varat	X		
Liite 14: Taseeseen sisällyttämättömät rahastoidut varat	X		
Liite 15: Velan muutokset	X		
Liite 16: Velan maturiteettijakauma ja duraatio	X		
Liite 17: Oikeiden ja riittävien tietojen antamiseksi tarvittavat muut tiedot	X		

**Valtuudet**

Valtuusseurantakohteen ilmoittaminen palvelukeskukseen	X		
Valtuusseurantakohteen ylläpito Kiekussa		X	
Valtuuden käytön kirjaaminen ja valtuuskirjanpito	X		
Keskuskirjanpitoon toimitettava valtuusilmoitus	X		

Asiakas/Tilaaaja: xxxx

Toimittaja: Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus

Master 19.8.2013

Lisäpalvelut	TILAAJA / ASIAKAS	PALVELU- KESKUS	ULKOISET TOIMIJAT
L Menotositteiden tiliöiminen		X	

#### 4 Suunnitelmista tuloksiin Sisäinen laskenta, peruspalvelut

Sisäisen laskennan seurantakohteiden ylläpito	TILAAJA / ASIAKAS	PALVELU- KESKUS	ULKOISET TOIMIJAT
Seurantakohteiden ja niiden hierarkioiden ilmoittaminen	X		
Seurantakohteiden ja niiden hierarkioiden ylläpito		X	
Kiekussa olevien tilikoodien arkistointi		X	
Kirjausohjeiden, tilikartan ja seurantakohteiden arkistointi	X		
Yrityskohtaisten validointisäännösten/oikeellisuustarkistusten mukaisten tilijoukkopäivitysten toimittaminen	X		
Yrityskohtaisten validointisäännösten/oikeellisuustarkistusten mukaisten tilijoukkopäivitysten ylläpito		X	

#### Sisäisten budjettien ylläpito

Sisäisten budjettien laatiminen ja vahvistaminen	X		
Sisäisten budjettien sisäänluo ja ylläpito Kiekussa		X	
Jakopalkkojen sisäänluo		X	

Palvelukeskuksessa asiatarkestettavat ja hyväksyttävät tositteet	TILAAJA / ASIAKAS	PALVELU- KESKUS	ULKOISET TOIMIJAT
Tasetilien väliset kirjaukset		X	
M2 ja palkkojen sisäänluokujen tositteiden asiatarkestus ja hyväksyminen		X	
Manuaalikuittaukset reskontran ja välitilin välillä.		X	
Poistokirjaukset.		X	
Pääoman siirrot, tililtä 1993 saldon siirto tilille 2080 ja tililtä 1994 saldon siirto tilille 2081 ja tililtä 1991 saldon siirto tilille 2082.		X	
Saatavien tileistäpoistopäätöksen perusteella laadittu tosite		X	
Siirtomäärärahojen siirtokirjaukset		X	
Lomapaikkavelan muutuskirjaus		X	

Asiakas/Tilaaaja: xxxx

Toimittaja: Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus

Master 19.8.2013



## LIITE 3c: TUKI- JA YLLÄPITOPALVELUJEN VASTUUNJAKOTAULUKKO

Tilaaaja/Asiakas:

Toimittaja: Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus

### Tuki- ja ylläpitopalvelut

#### 1 Käyttäjätuki

	TILAAJA / ASIAKAS	PALVELU- KESKUS
Käyttäjätuki viraston sisällä käyttäjille	X	
Käyttäjätuki viraston yhteyshenkilöille		X
Viraston käyttäjien koulutus	X	

#### 2 Käyttövaltuushallinta

	TILAAJA / ASIAKAS	PALVELU- KESKUS
Asiakkaan Kieku-käyttöoikeuksien hyväksyjätietojen toimittaminen Palkeisiin	X	
Käyttöoikeusvaltuushakemuksen tai muutoksen/poiston täyttäminen ja toimittaminen palvelukeskukseen	X	
Käyttövaltuushakemuksen hyväksyminen	X	
Käyttövaltuushakemuksen sisällön tekninen tarkastus		X
Käyttäjätunnuksen ja käyttöoikeuden luonti tai muutos hakemuksen mukaisesti		X
Rondon ja M2:n etäkäyttötunnustilausten toimittaminen palvelukeskukseen	X	
Etäkäyttötunnuksiin liittyvien tilausten toimittaminen VIP:lle		X
SAP HCM työpiste- ja pd-profiilien kiinnittäminen budjetoituun toimeen		X
Käyttäjätietojen ja salasanan ilmoittaminen käyttäjälle, mikäli asiakas ei voi käyttää itsepalvelutoimintoa		X
Sijaisuustietojen ylläpito Rondo- ja M2-järjestelmissä, mikäli asiakas ei voi käyttää itsepalvelutoimintoa		X
Käyttöoikeuksien raportointi asiakkaalle tarkastusta varten kerran vuodessa		X

#### 3 Sovellushallinta

	TILAAJA / ASIAKAS	PALVELU- KESKUS
Työasemaohjelmistojen ja asennusohjeiden toimittaminen asiakkaalle		X
Työasemavaatimusten täyttäminen ja työasemaohjelmistojen asennus	X	
Järjestelmäympäristön häiriötilanteiden hallinta ja selvittäminen yhteistyössä toimittajan kanssa		X
Toimittajayhteistyö ja toimittajan palvelutason seuranta		X
Järjestelmän käytettävyyden ja suorituskyvyn valvonta		X

Asiakas/Tilaaaja: xxxx

Toimittaja: Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus

Master 19.8.2013



Järjestelmän käytettävyyden ja suorituskyvyn valvonta virastossa ja tiedottaminen Palkeille	x	
---	---	--

#### Ohjaus- ja parametritiedot

Tarvittavien ohjaus- ja parametrimuutosten toimittaminen palvelukeskukseen	x	
Parametri- ja ohjaustietojen ylläpito, dokumentointi ja muutoshallinta		x

#### Ohjaus- ja parametritiedot Logica Ajanhallinnan (SAP CATS, ajanhallinta) tarkennukset

Logica Ajanhallinnan vastuuhenkilöiden näkymien ylläpito	x	
Valtion- ja virastotason työaikapankkien ja -pankkisääntöjen sekä mallien ylläpito Logica Ajanhallinnassa		x
Virastossa käytettävien henkilökohtaisten työaikapankkien ja -pankkisääntöjen ylläpito Logica Ajanhallinnassa	x	

#### Sovellushallintaan liittyvä häiriötiedottaminen

Käytön estävän ongelman käsittelyn etenemisestä tiedottaminen neljän tunnin välein asiakkaalle		x
Virhetilanteista tiedottaminen asiakkaalle		x
Virhetilanteista tiedottaminen käyttäjäorganisaation sisällä	x	

#### Ongelmatilanteiden hallinta ja korjaaminen

Kieku järjestelmän käytön estävän tapahtuman analysointi ja ratkaisun käynnistäminen sovellustoimittajan ja järjestelmän omistajan kanssa (MIM prosessi - Major Incident Management process)		x
Ongelmatilanteiden säännöllinen käsittely järjestelmän omistajan ja toimittajien kanssa		x

#### Liittymien tuki ja ylläpito

Asiakas vastaa omien substanssijärjestelmiensä toiminnasta ja liittymäaineistojen toimittamisesta Kiekun integraatiorajapintaan	x	
Ajastettujen liittymien ja eräajojen valvonta ja ongelmanratkaisu		x
Liittymässä siirtyvien tietojen oikeellisuudesta vastaaminen (Kiekusta lähtevä aineisto)		x
Liittymässä siirtyvien tietojen oikeellisuudesta vastaaminen (Kieku tietojärjestelmän yhteiset vakioliittymät)		x
Liittymässä siirtyvien tietojen oikeellisuudesta vastaaminen (asiakkaan substanssijärjestelmät)	x	
Liittymissä tarvittavien koodimuunnosten määrittely		x
Liittymissä tarvittavien koodimuunnosten määrittelyyn osallistuminen	x	
Liittymissä tarvittavien koodimuunnosten ylläpito ja toteutus yhteistyössä sovellustoimittajan kanssa		x
Virhetilanteista toipumisen valvonta, ohjeistus tai selvitysten tekeminen sovellustoimittajan ja/tai käyttöpalvelutoimittajan sekä järjestelmän omistajan kanssa		x

#### Liittymien tuki ja ylläpito Logica Ajanhallinnan (SAP CATS, ajanhallinta) tarkennukset

Asiakas/Tilaaaja: xxxx

Toimittaja: Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus

Master 19.8.2013

Työaikatapahtumien ja kohdennusten siirto Logica Ajanhallinnasta Palkanlaskentaan	x	
Logica Ajanhallintaan siirrettävien tapahtumien virhelokien seuranta ja korjausten tekeminen	x	

#### 4 Järjestelmien muutos- ja julkaisunhallinta

	TILAAJA / ASIAKAS	PALVELU- KESKUS
<b>Kieku-tietojärjestelmän kehittäminen</b>		
Kehitysehdotusten tekeminen uudesta toiminnallisuudesta	x	
Kehitysehdotusten analysoiminen ja priorisointi yhteistyössä tietojärjestelmän omistajan kanssa		x
Toteutettavien kehitysehdotusten valinta ja aikatauluttaminen tietojärjestelmän omistajan kanssa		x
Asiakaskohtaisten uusien ominaisuuksien hyväksymistestaus	x	
<b>Muutos- ja julkaisunhallinta</b>		
Muutosesitysten tekeminen hyväksytyyn toiminnallisuuteen tai määrittelyyn	x	
Muutosesitysten analysointi ja priorisointi yhteistyössä järjestelmän omistajan kanssa		x
Erillislaskutettavien tai asiakaskohtaisten muutosten hinta-arvion selvittäminen asiakkaalle		x
Päätösesityksen tekeminen muutosesityksen toteutuksesta järjestelmän omistajalle		x
Muutoksen tilauspäättös erillislaskutettavien muutosten yhteydessä	x	
Muutoksen toteutuksen suunnittelu, tilaus, testaus ja toteutustyön valvonta sekä kiinnitys julkaistavaan Kieku-versioon yhteistyössä järjestelmän omistajan kanssa		x
Erillislaskutettavien tai asiakaskohtaisten muutosten hyväksymistestaus	x	
Toteutetun muutoksen laadun arvioiminen asiakkaan puolelta	x	
Toteutetun muutoksen laadun arvioiminen Kieku-palvelun kannalta		x
Julkaisujen ja versionhallinnan suunnitteluun ja aikataulutukseen osallistuminen		x
Suunniteltujen julkaisujen aikataulusta ja tarvittavista käyttökatkoista tiedottaminen		x
Julkaisunhallintaan kiinnitettyjen muutosten testaukseen osallistuminen		x
Julkaisun versiotiedotteen jakelu asiakkaalle		x
Versiotiedotteen jakelu käyttäjäorganisaation sisällä	x	
Päivitettyjen käyttöohjeiden, käsikirjojen ja muun ohjeistuksen toimittaminen asiakkaalle		x
Menetelmäkuvausten ylläpito		x
Tietosuojaselosteen ylläpito		x

Asiakas/Tilaaaja: xxxx

Toimittaja: Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus

Master 19.8.2013



## Liite 7 Haastattelukysymykset ohjeineen

### Ohjeet haastattelukyselyyn:

- Kaikissa kysymyksissä on rajauksena TALOUSHALLINTO.
- Ota kantaa rohkeasti, vastaukset käsitellään nimettöminä ja esitetään tutkimuksessa muodossa: "Asiantuntija 1, Asiantuntija 2..", vain lähdeluetteloon tulee merkintä haastateltavan nimestä ja asemasta, vastauksia ei ole tarkoitus yhdistää vastaajaan millään tapaa.
- Vastaa mahdollisimman kattavasti, mieluummin liikaa kuin liian vähän.
- Vastaukset toivotaan kysymyksen perään **sinisellä tehostevärillä**.
- Vastaan mielelläni kaikkiin haastateltavalle herääviin kysymyksiin. Kysymykset joko sähköpostilla tai puhelimitse (050-5454 383).
- PALAUTUS: viimeistään **pe 15.5** sähköisesti osoitteella: [jussi.sihvonen@palkeet.fi](mailto:jussi.sihvonen@palkeet.fi).

### Kysymykset haastatteluun:

#### VAHVUUDET

- Kuvaile Kieku hankkeen **yleisiä** vahvuuksia taloushallinnon osalta omasta ja edustamasi tahon näkökulmasta?
- Millaisia onnistumisia, helpotuksia tai positiivisia asioita Kieku projekti on tuottanut taloushallinnossa edustamallesi taholle? Havainnollista esimerkein ja perustelee.
- Kuinka Kieku projektissa on saatu esille sen vahvuudet tähän mennessä? Mitkä ovat olleet suurimmat onnistumiset tällä saralla? Havainnollista esimerkein ja perustelee.

#### HEIKKOUEDET

- Kuvaile Kieku hankkeen **yleisiä** heikkouksia taloushallinnon osalta omasta ja edustamasi tahon näkökulmasta?
- Millaisia epäonnistumisia, vaikeuksia ja negatiivisia asioita Kieku projekti on tuottanut edustamallesi taholle? Havainnollista esimerkein ja perustelee.
- Kuinka Kieku projektissa on tullut esille sen heikkoudet? Onko havaitut puutteet saatu korjattua ja kuinka helppoa järjestelmän muutokset ovat olleet? Mitkä ovat olleet suurimmat epäonnistumiset tällä saralla? Havainnollista esimerkein ja perustelee.

#### MAHDOLLISUUDET

- Kuvaile Kieku hankkeen **yleisiä** mahdollisuuksia taloushallinnon osalta omasta ja edustamasi tahon näkökulmasta?
- Millaisia mahdollisuuksia, tulevaisuuden näkymiä ja kehittämisideoita Kieku projekti on tuottanut edustamallesi taholle? Havainnollista esimerkein ja perustelee.
- Kuinka Kieku projektissa on saatu esiin sen luomat mahdollisuudet? Mitkä ovat olleet positiivisimmat osatekijät tällä saralla ja mitä lisämahdollisuuksia ja kehityskohteita on mahdollisesti esiintynyt? Havainnollista esimerkein ja perustelee.

#### UHAT

- Kuvaile Kieku hankkeen **yleisiä** uhkia taloushallinnon osalta omasta ja edustamasi tahon näkökulmasta?
- Millaisia uhkatekijöitä, vaaratekijöitä ja negatiivisia tulevaisuuden kuvia Kieku projekti on tuottanut edustamallesi taholle? Havainnollista esimerkein ja perustele.
- Kuinka Kieku projektissa on tullut esiin mahdolliset uhkatekijät? Mitkä ovat olleet suurimmat uhkakuvat projektin osalta? Havainnollista esimerkein ja perustele.

#### YLEISET KOKEMUKSET

- Kuinka Valtion Kieku hanke on mielestäsi onnistunut ja/tai epäonnistunut taloushallinnon osalta?
- Nimeä kolme merkittävintä onnistumista Kieku hankkeessa taloushallinnon osalta?
- Nimeä kolme merkittävintä epäonnistumista Kieku hankkeessa taloushallinnon osalta?
- Millaisen kouluarvosanan (4-10, plussat, miinukset ja puolikkaat käytössä) antaisit Kieku-hankkeen onnistumisesta laadullisesta taloushallinnon näkökulmasta?

#### VAPAA SANA

- Jäikö jotain olennaista tutkijalta huomioimatta? Vapaa sana.